

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketoiminnan logistiikka / Hankintojen johtaminen

Pia Kosonen

HAMINAN SATAMAN TERMINAALI- JA KEMIKAALIALAN YRITYSTEN
KUNNOSSAPITOPALVELUIDEN YHTEISHANKINTAKARTOITUS

Opinnäytetyö 2014

TIIVISTELMÄ

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketoiminnan logistiikka

KOSONEN, PIA	Haminan sataman terminaali- ja kemikaalialan yritysten kunnossapitopalveluiden yhteishankintakartoitus
Opinnäytetyö	54 sivua + 4 liitesivua
Työn ohjaaja	KTM Suvi Johansson
Toimeksiantaja	NELI, North European Logistics Institute
Syyskuu 2014	
Avainsanat	kunnossapitotarpeet, kunnossapitopalvelut, yhteishankinnat, yhteistyö, toimintamalli

Tämän opinnäytetyön aiheena oli kartoittaa Haminan sataman terminaali- ja kemikaalialan yritysten kunnossapitopalvelutarpeet ja kiinnostusta yhteishankintoihin sekä löytää vertailtavaksi toimintamalli, jonka avulla mahdolliset kunnossapitopalveluiden yhteishankinnat voitaisiin toteuttaa. Opinnäytetyö tehtiin osana Hamina EcoPort-hanketta, jonka tarkoituksena on kehittää Haminan sataman alueella toimivien yritysten välistä yhteistyötä.

Tutkimusstrategiana tässä opinnäytetyössä oli kvalitatiivinen kartoittava tutkimus, joka toteutettiin kahdella laadullisella tutkimusmenetelmällä. Tutkimusmenetelminä käytettiin puolistrukturoitua haastattelumenetelmää eli teemahaastattelua ja benchmarking-arviointia, jonka tarkoituksena oli löytää yhteistyötoimintamalli muista saman tai eri alan yrityksistä tai samantyylisistä hankkeista.

Kunnossapitokartoituksen perusteella yritykset tarvitsevat mekaanista kunnossapitoa, sähkö- ja automaatiokunnossapitoa ja monenlaisia kiinteistöhuoltotoimenpiteitä. Kunnossapito toteutuu yrityksissä pääasiassa ennalta suunniteltuna ehkäisevänä kunnossapidona. Toimintamalliehdotuksena esitettiin Turun ammattikorkeakoulussa vuonna 2011 tehdyn Renkaita vedessä -tutkimusprojektin tulokset, joita voidaan hyödyntää Haminan nestesataman yritysten mahdollisiin yhteishankintoihin.

Haastatelluissa yrityksissä oltiin kiinnostuneita mahdollisista kunnossapitopalveluiden yhteishankinnoista, mutta tuotantoprosessien, laitosten ja tuotteiden erilaisuus tekee yhteisesti hankittavan palvelun määrittämisen haasteelliseksi. Yhteishankintoja kannattaa tehdä, jos yrityksillä on samankaltaiset tarpeet ja toiminnot. Yhteistyömallin tulisi olla luonnollinen tapa toimia ja kannattavampaa entiseen toimintaan verrattuna.

ABSTRACT

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

University of Applied Sciences

Business Logistics

KOSONEN, PIA

Joint Purchasing Survey of Maintenance Services for the
Liquid and Gas Terminal Companies at the Port of Hamina

Bachelor's Thesis

54 pages + 4 pages of appendices

Supervisor

Suvi Johansson MBA

Commissioned by

NELI, North European Logistics Institute

September 2014

Keywords

needs of maintenance, maintenance services, joint purchasing, cooperation, operation model

The aim of this study was to survey the possibility of joint purchasing of maintenance services and to find out some co-operation models. This study was a part of the Hamina EcoPort - project, whose main purpose is to develop the cooperation between the companies. The focus of the study was on the liquid and gas terminal companies at the Port of Hamina.

Two different kinds of qualitative methods were used in this empirical study. The descriptive study was conducted by interviews. Benchmarking was used to find out some joint purchasing co-operation models.

All interviewed companies needed mechanical, electricity, automation and various kinds of real estate management maintenance services. This maintenance service was mainly a pre-planned preventative action. The Turku University of Applied Sciences co-operation model, Renkaita vedessä, was introduced to the companies at the Port of Hamina.

The companies were interested in the joint purchasing of maintenance services. The joint purchasing can be very challenging due to different kinds of production plants and products. However if the needs and the operations are similar it is possible to co-operate. The chosen joint purchasing model should be an easy and more profitable way compared with the previous models.

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO	6
2	OPINNÄYTETYÖN SISÄLTÖ	7
2.1	Tavoitteet, rajaukset ja menetelmät	7
2.2	Teoreettinen viitekehys ja tutkimusongelma	8
3	KUNNOSSAPITOTARPEET	10
3.1	Tarvekartoitus	10
3.2	Kunnossapidon määrittely	11
3.3	Kunnossapidon tehtävä	12
3.4	Kiinteistön kunnossapito	13
3.5	Kunnossapitolajit	13
3.6	Kunnossapidon taloudellinen merkitys	16
4	KUNNOSSAPITOPALVELUHANKINNAT	17
4.1	Palvelun määrittely	17
4.2	Kunnossapidon tekeminen	19
4.3	Kunnossapidon hankinta	21
5	YHTEISHANKINNAT	22
5.1	Hankintayhteistyö	23
5.2	Verkostoituminen	25
5.3	Monenkeskiset verkostot	27
5.4	Hankintayksikkö	30
5.5	Allianssi-malli	31
6	NELI, NORTH EUROPEAN LOGISTICS INSTITUTE	31
6.1	Hamina EcoPort -hanke	32
6.2	Haminan sataman toimintaympäristö	32
6.2.1	Teollisuusalue	33

6.2.2 Teollisuuspuisto	33
7 TUTKIMUS	34
8 TUTKIMUSTULOKSET	35
8.1 Kunnossapitopalvelujen tarve	36
8.2 Kunnossapitopalvelujen hankinta	38
8.3 Yhteishankinnat	39
8.4 Sataman edustajan haastattelu	42
8.5 Toimintamalli-ehdotus	43
9 JOHTOPÄÄTÖKSET	44
9.1 Hankintayhteistyö	44
9.2 Toimintamallivaihtoehtojen hyödynnettävyys	46
9.3 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti	47
10 POHDINTA	48
LIITTEET	
Liite 1. Haastattelukysymykset yrityksille	

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja on NELI, North European Logistics Institute. Se toimii Kymenlaakson ammattikorkeakoulussa osana alueellista ja kansainvälistä logistiikan tutkimus-, kehitys- ja innovointiverkostoa ja tekee yhteistyötä aluekehitysorganisaatioiden, kaupunkien, ELY:n ja Maakuntaliiton kanssa. (Kymenlaakson ammattikorkeakoulu 2014a.)

Opinnäytetyö tehdään osana Hamina EcoPort -hanketta, jonka tarkoituksena on kehittää Haminan sataman alueella toimivien yritysten välistä yhteistyötä ja luoda klusterimaisia toimintamalleja. Haminan satama-alueella on hankeajan puitteissa tavoitteena käynnistää toimiva bioteknologian, kemian teollisuuden ja logistiikka-alaan erikoistunut klusteri. Toimenpiteillä odotetaan syntyvän synergiaetuja ja kustannussäästöjä satama-alueen ja lähialueilla toimivien yritysten kesken. (Kymenlaakson ammattikorkeakoulu 2014b.)

Tämän opinnäytetyön aiheena ovat mahdolliset kunnossapitopalveluiden yhteishankinnat Haminan sataman terminaali- ja kemikaalialan yrityksissä. Lähtökohtana tässä opinnäytetyössä on kartoittaa yritysten kunnossapitopalvelutarpeet ja etsiä mahdollinen toteuttamiskelpoinen toimintamalli, jonka avulla yritykset voisivat yhteisesti hankkia kunnossapitopalveluja. Aloitteentekijöinä yhteistyökartoitukselle ovat olleet Haminan satamassa toimivat terminaali- ja kemikaalialan yritykset (P. Paukku, haastattelu 11.4.2014).

Nykyiset toimintatavat eivät välttämättä riitä markkinoilla menestymiseen, ja yrityksissä koetaan painetta strategisiin muutoksiin. Yritysten on globaalissa kilpailussa pyrittävä löytämään uusia keinoja tehostaakseen toimintojaan saadakseen kustannussäästöjä ja pysyäkseen kilpailukykyisinä. Tehokkaammalla keskinäisten suhteiden organisoinnilla yritykset voivat saavuttaa kustannusetua. (Vesalainen 2002, 14.) Yhteishankinnat eri yritysten kesken tuovat myös omat haasteensa, ja niiden toteuttaminen teollisuuden alalla yhdessä kilpailijoiden kanssa voi olla hankalaa. Yritysten kunnossapitopalvelutarpeet vaihtelevat ja poikkeavat toisistaan, minkä vuoksi on tarkasteltava erilaisia yhteistyömalleja aina julkisen puolen hankintayksikkötoiminnasta erilaisiin verkostoitumismalleihin. Yhteistyön muoto kuitenkin rakentuu yritysten omista tarpeista ja palveluntarjoajan välisestä liiketoiminnasta.

2 OPINNÄYTETYÖN SISÄLTÖ

Tässä luvussa esitellään opinnäytetyön sisältö rakenteeltaan sekä tutkimuksen tavoitteet, tutkimuksen rajaukset sekä tutkimuksessa käytetyt menetelmät.

2.1 Tavoitteet, rajaukset ja menetelmät

Opinnäytetyön tavoitteena on kartoittaa Haminan sataman terminaali- ja kemikaalialan yritysten kunnossapitopalvelutarpeet ja etsiä mahdollinen toteuttamiskelpoinen toimintamalli, jolla yritykset voivat yhteisesti hankkia kunnossapitopalveluja. Tutkimus rajataan koskemaan vain Haminan satamassa sijaitseviin terminaali- ja kemikaalialan yrityksiä ja niiden kunnossapitopalvelutarpeita.

Tämän opinnäytetyön tutkimusstrategiana on kvalitatiivinen kartoittava tutkimus, jossa hankitaan tietoa kokonaisvaltaisesti ja aineisto muodostuu luonnollisissa ja todellisissa tilanteissa (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 164). Opinnäytetyö toteutetaan kahdella tutkimusmenetelmällä, jotka molemmat ovat kvalitatiivisia eli laadullisia tutkimusmenetelmiä. Yhtenä tutkimusmenetelmänä on puolistrukturoitu haastattelumenetelmä eli teemahaastattelu. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 47.) Haastattelu valitaan yhdeksi tutkimusmenetelmäksi, koska sen joustavuuden avulla saadaan suunnattua tiedonhankintaa itse haastattelutilanteessa. Vastausten taustalla olevat motiivit saatetaan ymmärtää vuorovaikutustilanteessa paremmin, koska tutkija ei voi alustavasti tietää kysymyksiin saatuja vastauksia eikä ennustaa haastattelun kulun suuntaa. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 34.)

Teemahaastattelun avulla kartoitetaan yritysten tarpeita yhteishankintoihin kunnossapitopalvelujen osalta ja pyritään löytämään yhteiset tekijät mahdollisia yhteishankintoja varten. Toimeksiantaja valikoi tarkasti haastateltavat henkilöt mukaan tutkimukseen nestesatamassa toimivista yrityksistä. Mahdollinen vastauskato pyritään eliminoimaan niin, että vastaajina ovat vain ne henkilöt, jotka ovat tekemisissä kunnossapitopalveluhankintojen kanssa. Haastattelua varten tehdään haastattelulomake (Liite 1), joka on yksi käytetyimmistä muodoista auttamaan niin haastattelijaa kuin haastateltavaakin haastattelun kulussa (Hirsjärvi & Hurme 2011, 44). Kysymykset pyritään esittämään valintamuotoisena. Myös avoimille kysymyksille ja vastauksille sekä perusteluille jätetään tilaa. Haastattelut toteutetaan yritysten omissa toimitiloissa rauhallisessa ympäristössä yksilohaastatteluina. Kaikille haastateltaville henkilöille esitetään samat ky-

symykset, jotta aineiston analyysi olisi helpompi tehdä olettaen tietysti, että kaikille vastaajille kysymysten merkitys on sama.

Toisena tutkimusmenetelmänä on benchmarking-arviointi, jonka tarkoituksena on löytää toimivia ja parhaita käytäntöjä muista saman alan tai eri alan yrityksistä sekä samantyyppisistä hankkeista (Karjalainen 2002, 2-3). Benchmarking on systemaattinen menetelmä, jossa tähdätään tiedon keruuseen, vertailuun ja oman toiminnan parantamiseen (Hotanen, Laine & Pietiläinen 2001, 6). Perustehtävänä benchmarking-arvioinnissa onkin oman yrityksen toiminnan kehittäminen ja siitä saatava hyöty (Karjalainen 2002, 2-3).

Tässä opinnäytetyössä vertailtavaksi pyritään löytämään toimintamalli, jota Haminan sataman terminaali- ja kemikaalialan yrityksissä voitaisiin hyödyntää kunnossapitopalveluiden yhteishankintojen toteuttamisessa. Se voi olla jo käytössä oleva tai tutkimuksen tasolla oleva toimintamalli. Sopiva toimintamalli saattaa löytyä myös teoreettisesti ja olla silti käytännössä toteutettavissa.

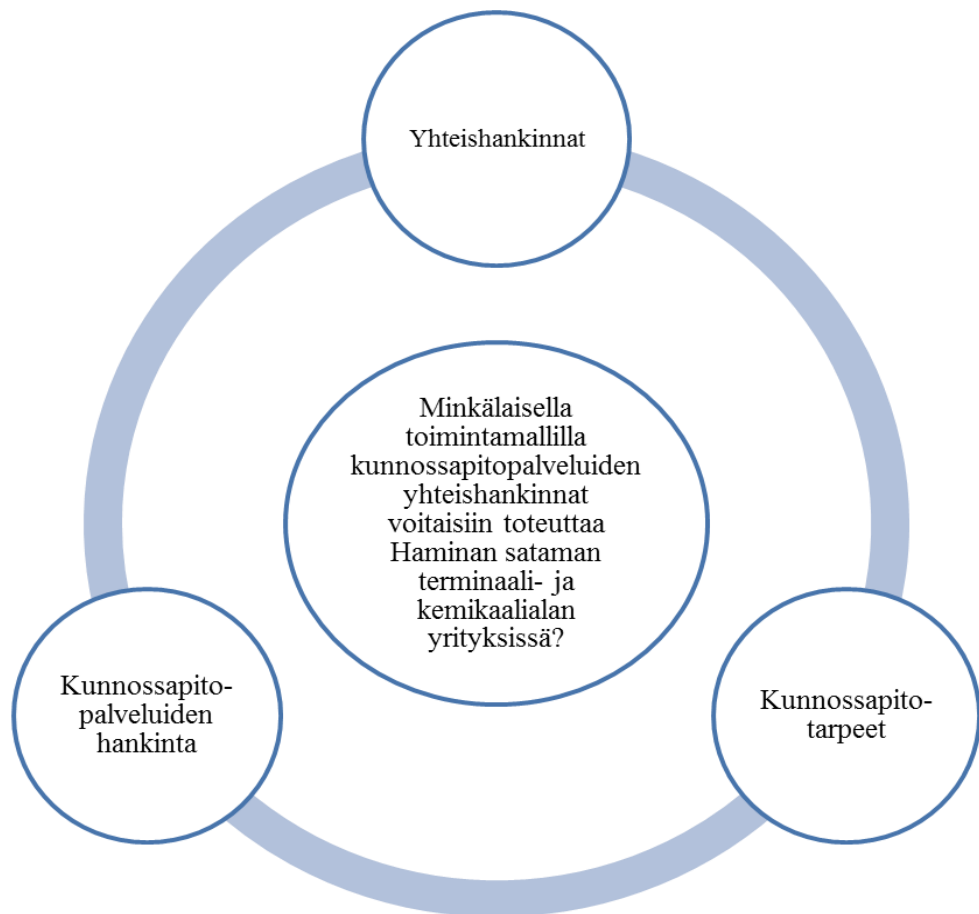
Tähän opinnäytetyöhön valitut tutkimusmenetelmät ovat keskenään erilaisia, mutta yhteensopivia. Erilaisuudella ja yhteensopivuudella pyritään saamaan kytkettyä toisiinsa kunnossapitopalvelujen kartoitus ja mahdollinen toimintamalli yhteishankintojen osalta yhdeksi kokonaisuudeksi.

2.2 Teoreettinen viitekehys ja tutkimusongelma

Opinnäytetyöhön pyritään saamaan selkeä teoriatarkastelu, joka luo raamit itse tutkimukselle ja vie tutkimusta johdonmukaisesti eteenpäin. Opinnäytetyön teoriaosuus koostuu aineistosta, jota kerätään sekä suomen- että englanninkielisistä kirjoista, artikkeleista, aikaisemmista tutkimuksista ja Internet-lähteistä pyrkien muistamaan lähdekritiikki.

Teoriaosassa määritetään kunnossapito, tarpeet sekä kunnossapitopalvelut. Teoria peilaa yhteishankintoihin, joista kirjoitettava osuus koostuu julkisista hankinnoista ja erilaisista yhteistyömalleista. Julkisia hankintoja käsitellään siksi, että pystytään ymmärtämään yhteishankintojen merkitystä ja haasteellisuutta eri liiketoimintayksiköiden välillä. Sopivan yhteishankintatoimintamallin löytämiseksi hyödynnetään erilaisista yhteistyömalleista kirjoitettua aineistoa.

Tutkimusongelma asetetaan kysymyksen muotoon. Tutkimusongelmana on etsiä toimintamalli, jolla mahdolliset kunnossapitopalveluiden yhteishankinnat voitaisiin toteuttaa Haminan terminaali- ja kemikaalialan yrityksissä. Osaongelmia tutkimuksessa ovat kunnossapidon määrittäminen, kunnossapitopalvelutarpeiden kartoitus ja kunnossapitopalveluiden hankkiminen. Tutkimusongelma on: Minkälaisella toimintamallilla kunnossapitopalveluiden yhteishankinnat voitaisiin toteuttaa Haminan terminaali- ja kemikaalialan yrityksissä? Osaongelmat ovat: Miten yrityksissä määritellään kunnossapitopalvelut? Minkälaisia kunnossapitotarpeita yrityksillä on?



Kuva 1. Teoreettinen viitekehys

Kuvassa 1 esitetään tutkimusongelma ja sen ympärille linkittyvä teoreettinen viitekehys. Kuvan avulla pyritään havainnollistamaan tutkimusongelma ja teoreettisen aineiston kytkeytyminen toisiinsa. Teoria koostuu kunnossapitotarpeista, kunnossapitopalveluiden hankkimisesta ja yhteishankinnoista. Teoriaan valitut aihealueet nivoutuvat saumattomasti yhteen kuuluviksi tutkimusongelman ympärille. Teorian osa-alueet

ovat laajoja asioita, mutta niistä poimitaan vain olennaisesti tärkeä ja relevantti tätä opinnäytetyötä koskeva tieto.

3 KUNNOSSAPITOTARPEET

Luvun tarkoitus on selventää lukijalle kunnossapidon merkitystä kokonaisvaltaisena palveluna kemikaali- ja terminaalian yritysten tarpeisiin. Yritysten tyypillisiä prosessiteollisuuden laitteita ovat erilaiset putkistot, säiliöt, venttiilit ja pumput. Kunnossapito määritellään käsitteenä ja sen tehtäväkuvauksen avulla.

3.1 Tarvekartoitus

Kunnossapitotarve on usein kokonaispaketti, johon kuuluu tuotteen lisäksi erilaisia palveluja, kuten huolto, asennus ja suunnittelu (Koskinen, Lankinen, Sakki, Kivistö & Vepsäläinen 1995, 87). Yrityksissä määritellään tarkasti vaatimukset hankittaville palveluille, jotta tiedostettuihin tarpeisiin voitaisiin vastata palveluntuottajan osalta (Tianen & Haarma 2006, 14). Tarpeet kartoitettuaan tilaaja tietää, mitä perus- sekä lisäpalveluja se tarvitsee (Tianen & Haarma 2006, 60). Yrityksen ennakoitua tarpeensa, informoi se palveluntuottajaa, mitä palvelulta odotetaan (Koskinen ym. 1995, 88). Palveluntuottaja tarjoaa sopivaa tuotepakettia, joka vastaa tilaajan vaatimuksia. Palveluntuottaja mitoittaa käytössään olevan resurssin ja kapasiteetin vaadittavan tarpeen mukaisesti. (Tianen & Haarma 2006, 60; Van Weele 2005, 333.) Palveluntuottajalta edellytetäänkin joustavuutta, koska monet kunnossapitoa tarvitsevat tuotantolaitokset toimivat aina vikaantumiseen asti (Van Weele 2005, 333). Ennakoimalla ja suunnitteleamalla resurssit ovat käytössä oikeaan aikaan ja oikealla mitoituksella (Baily & Farmer & Crocker & Jessop & Jones 2008, 365).

Tarveselvityksen tavoite on kerätä tietoja eri hankintaprosessin vaiheita varten sekä analysoida nykyinen vallitseva tilanne (Junnonen & Tieva 2011, 6). Tarpeita tutkitaan eri näkökulmien kautta. Tarvekartoituksessa mietitään taloudelliset edellytykset ja vaikutukset eri vaihtoehtojen välillä. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 252.) Palvelun luonteelle ominaista on, että se tuotetaan samaan aikaan kun tarve esiintyy (Koskinen ym. 1995, 48). Kunnossapitotehtävät ja palvelutehtävien laatutaso mitoitetaan kunnossapitotarpeiden mukaan (Tianen & Haarma 2006, 15, 17). Tarpeet voivat muuttua palveluntarjoajan tarjoamien eri vaihtoehtojen vuoksi (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 138). Tarpeisiin vaikuttaa myös vaihtoehtojen vähyys, olemattomuus,

monimutkaiset ja erikoislaatuiset teknologiat (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 122).

Yrityksen hankintatoimi määrittää ostotarpeet, etsii mahdolliset hankintalähteet ja sovitaa ne yhteen molempia osapuolia hyödyntäviksi toiminnoiksi. palveluntoimittajan valinta ja siihen liittyvä kilpailuttaminen ovat hankinta-ammattilaisten vastuulla. Yrityksen hankintatarpeita yhdistelemällä ja ennakkoon suunnittelemalla hankintakokonaaisuudet muodostuvat selkeiksi, tarkoituksenmukaisiksi ja edullisiksi toteuttaa. (Ritvanen & Koivisto 2007, 32.) Varsinainen hankintaprosessi käynnistyy vasta tarvemäärittelyn ja sen dokumentoinnin jälkeen (Junnonen & Tieva 2011, 11).

3.2 Kunnossapidon määrittely

SFS-EN 13306 on EU:n standardi, joka esittää kunnossapidon termit ja käsitteet. Standardi on voimassa koko EU:n alueella. (Järviö, Parantainen, Piispa & Åström 2011, 32.) Järviön ym. (2011, 15) käännös kunnossapidon SFS-EN 13306: 2001 -standardista on seuraavanlainen: Kunnossapito koostuu kaikista kohteen eliniän aikaisista teknisistä, hallinnollisista ja liikkeenjohdollisista toimenpiteistä, joiden tarkoituksena on ylläpitää tai palauttaa kohteen toimintakyky sellaiseksi, että kohde pystyy suorittamaan vaaditun toiminnon.

Kansallisesti EU:n jäsenmaat voivat laatia omia kansallisia standardeja. Suomessa toimiva PSK Standardisointiyhdistys laatii suomenkielisiä standardeja teollisuuden tarpeisiin ja ne ovat harmoniassa vastaavien EN- normien kanssa. (Järviö ym. 2011, 32.) PSK 6201:2003 -standardi määrittelee kunnossapidon seuraavasti: Kunnossapito on kaikkien niiden teknisten, hallinnollisten ja johtamiseen liittyvien toimenpiteiden kokonaisuus, joiden tarkoituksena on säilyttää kohde tilassa tai palauttaa se tilaan, jossa se pystyy suorittamaan vaaditun toiminnon sen koko elinjakson aikana (Järviö ym. 2011, 33). Myös PSK 7501 -standardi määrittelee kunnossapidon samalla tavalla (Mikkonen 2009, 26).

Kansallisen standardin PSK 6201:n mukaan seuraavat käsitteet liittyvät kunnossapitoon: käyttö, käynnissäpito, logistiikka, parannus, muutos ja tehdaspalvelu. Käyttöä ovat tuotannon toteuttamiseen tehtävät välittömät toimenpiteet, joita ovat esimerkiksi prosessin ohjaus ja koneiden käyttö. Käynnissäpitoon liittyvät kaikki sellaiset tehtävät, joista huolehtii käytön lisäksi käyttöhenkilöstö. Tällaisia ovat mm. puhtaanapito, voi-

telu, asetukset ja tuotantokoneiden pienet korjaukset. Logistiikka käsittää työvoiman, varaosien, materiaalien, kunnossapitolaitteistojen, tilojen, varastoinnin, telineiden ja alihankintojen yksilöinnit, valitsemisen, hankinnan ja toimituksen. Parannus tarkoittaa toimenpidettä, jolla pyritään parantamaan kohteen luotettavuutta ja/tai kunnossapidettävyyttä kuitenkin muuttamatta alkuperäistä toimintaa toisin kuin muutoksella tehtäisiin. Tehdaspalvelu on jonkin tuotantolaitoksen ja sen laitteiston sekä ympäristön kehittämiseen, kunnossapitoon ja materiaalinhallintaan liittyvää toimintaa. Tehdaspalvelu yleensä käsittää kunnossapidon lisäksi kiinteistöhuollon. Kiinteistöhuoltoon katsotaan kuuluvan vartioinnin, palosuojelun, puhtaanapidon, Lvi-huollon, jätehuollon, lumityöt, ulkoalueiden ja istutusten hoidon. (Järviö ym. 2011, 33–34.)

Järviön ja Lehtiön (2012, 204) mukaan kunnossapito on palvelutoimintaa, joka varmistaa laitekannan käyttövarmuuden sekä laitteiden käytöstä syntyvän lopputuloksen laadun. Kunnossapito on strategisesti merkittävä palvelu organisaatioille, joiden laitekannan kunto ja toimintakyky vaikuttavat toimintaan (Järviö & Lehtiö 2012, 204). Kunnossapito on palvelua, jossa yhdistyvät tekijöiden laitetuntemus, asennustaidot, vuorovaikutustaidot ja paikallistuntemus (Järviö & Lehtiö 2012, 195).

3.3 Kunnossapidon tehtävä

Yritykset tarvitsevat käyttöomaisuutta tuottaessaan hyödykkeitä, jotka ovat joko tavaroita tai palveluita tai niiden yhdistelmiä. Käyttöomaisuuteen lasketaan kuuluvan rakennuksia, maa-alueita, koneita ja kalustoa sekä osakkeita ja osuuksia. Tuloksellisen liiketoiminnan kannalta tulisi käyttöomaisuuden olla oikealla tavalla mitoitettua, hallittavissa ja tehokkaassa käytössä. Oikealla mitoituksella ja käytöllä saadaan käyttöomaisuuteen investoidut rahat tuottamaan yritykselle tuottoa ja hallittavuuden avulla toiminta pysymään luotettavana. Käyttöomaisuuden tehokas käyttö vaikuttaa oleellisesti yrityksen kannattavuuteen ja sitä kautta kilpailukykyyn. (Järviö ym. 2011, 12–13.) Käyttöomaisuuden hoitamisessa yhdistyvät oikea käyttötapa, vikaantumisen hallinta sekä vikojen ehkäisy, huolto ja korjaaminen (Järviö & Lehtiö 2012, 15).

Kunnossapidon tehtävä on ylläpitää, säätää ja säilyttää käyttöomaisuuden tuottokyky (Järviö ym. 2011, 12–13). Myyryläisen (2008, 183) mukaan kunnossapidon tavoite on säilyttää jokin kohde senlaatuksena kuin se on ollut valmistuksesta asti. Tarkoituksenmukaista kuitenkin on, että kunnossapidossa käytetään nykyaikaisia ja uusimpia teknisiä ratkaisuja, jolloin kohteen alkuperä voi muokkaantua (Myyryläinen, 2008, 183).

Mikkosen (2009, 25) mukaan kunnossapidon ensisijainen tehtävä on pitää laitteet jatkuvasti käyttökunnossa.

3.4 Kiinteistön kunnossapito

Kiinteistöomaisuudella tarkoitetaan rakennuskohteena olevaa maa-aluetta ja sille rakennettavia rakennuksia sekä rakenteita (Myyryläinen, 2008, 14). Kiinteistöllä tarkoitetaan kiinteistörekisteriin kiinteistönä merkittyä maa- tai vesialueen omistuksen yksikköä. Kiinteistöön kuuluvat maa- tai vesialueella sijaitsevat omistajan omistamat rakennukset ja kiinteät laitteet. (Myyryläinen, 2008, 179.)

Rakennusomaisuuden taloudellinen ylläpito ja omaisuuden säilyminen mahdollistetaan hyvällä ja ammattitaitoisella hoidolla, jolla taataan rakennusten pitkäikäinen käytettävyys (Myyryläinen, 2008, 13). Kiinteistönhuolto on kiinteistön ylläpitoon kuuluvaa säännöllistä toimintaa, jolla pidetään kohde käyttö- ja toimintakunnossa sekä pyritään estämään vikojen ilmaantumista (Myyryläinen, 2008, 182).

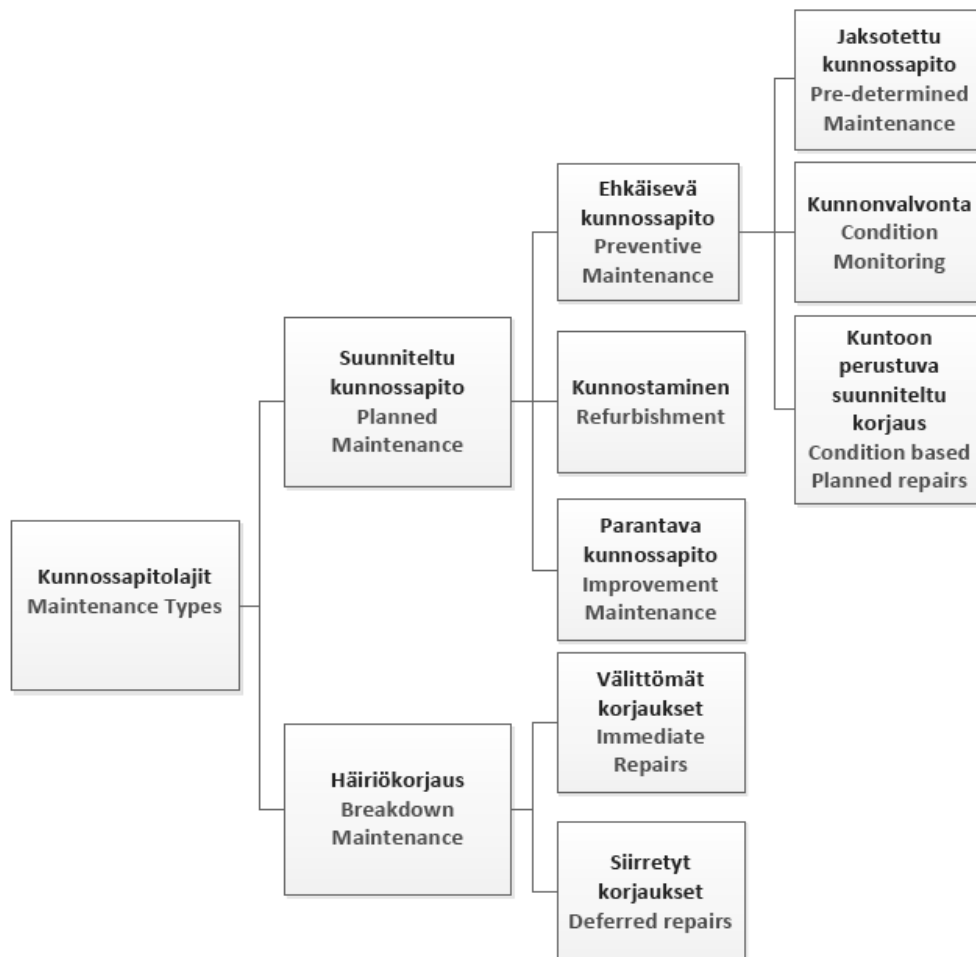
Kiinteistöpalvelutarpeet kartoitetaan liikerakennusten käyttötarpeen perusteella (Myyryläinen, 2008, 16). Kiinteistö on toimijoiden tarpeiden ja kiinteistöpalveluiden yhteistyön kohde. Toimijoita ovat rakennuksen käyttäjät, ylläpito-organisaatiot ja toimitilapalvelut. (Myyryläinen, 2008, 17.) Moni kiinteistö tuottaa vastaavasti merkittäviä palveluja. Ominaisuudet, palvelut ja käyttötarkoitus ovat riippuvaisia toisistaan. (Myyryläinen, 2008, 16.)

3.5 Kunnossapitolajit

Kunnossapito jaetaan eri standardeissa hiukan eri tavalla ja sen mukaan, mitä halutaan erityisesti korostaa (Järviö & Lehtiö 2012, 49). Järviö ja Lehtiö (2012, 49) jakavat kunnossapidon neljään lajiin, joita ovat huolto, ehkäisevä kunnossapito, korjaava kunnossapito sekä parantava kunnossapito. Kunnossapidon huoltotoimenpiteillä ja huoltamalla pidetään yllä kohteen käyttöominaisuuksia tai palautetaan heikentynyt toimintakyky samalle tasolle ennen vian syntymistä. Huolto tehdään ennalta sovitun mukaisesti tarkoituksena estää vaurioiden syntymistä. (Järviö & Lehtiö 2012, 49.) Ehkäisevän kunnossapidon keinoin seurataan kohteen suorituskykyä tarkoituksena vähentää vikaantumisen todennäköisyyttä tai toimintakyvyn heikkenemistä. Huolto ja ehkäisevä

kunnossapito ovat samankaltaisia toimenpiteitä, joita tehdään säännöllisin väliajoin tai tarpeen vaatiessa. (Järviö & Lehtiö 2012, 50.)

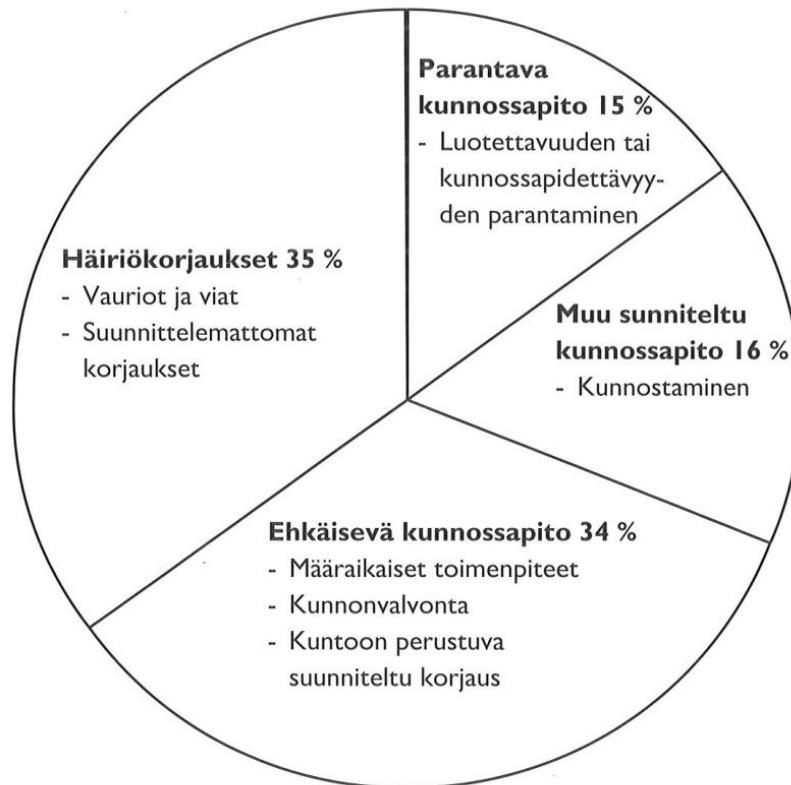
Korjaava kunnossapito palauttaa vikaantuneen osan tai komponentin käyttökuntoon. Korjaava kunnossapito voi olla suunnittelematonta häiriökorjausta tai suunniteltua kunnostusta. Se on myös reagoivaa, jota tehdään joko heti vikaantumisen tapahduttua tai viiveellä, jos mahdollista. Käytännössä korjaavan kunnossapidon johtaminen on mahdotonta. Se on myös kokonaiskustannuksiltaan yli kymmenen kertaa kalliimpaa kuin proaktiivinen eli ennakoiva kunnossapito. Proaktiivisiksi toiminnoiksi luokitellaan ennakoiva ja ehkäisevä kunnossapito, huolto ja kulunvalvonta. (Järviö & Lehtiö 2012, 15.)



Kuva 2. Kunnossapitolajit (PSK 7501 2010, 32.)

PSK 7501 -tunnuslukustandardi (PSK 7501 2010, 32) esittää kunnossapitolajit kuvan 2 mukaisesti. Kunnossapitolajit jakautuvat suunniteltuun kunnossapitoon sekä häiriö-

korjauksiin (PSK 7501 2010, 32). Kunnossapitolajit jakautuvat sen mukaan, ovatko ne ennalta suunniteltuja vai aiheuttavatko ne tuotantohäiriön. Suunniteltu kunnossapito käsittää kunnossapidon suorittamisen ennakkohuoltosuunnitelman mukaisesti joko käynnin tai kunnossapitoseisokin aikana tapahtuvaksi. Häiriökorjaukset taas suoritetaan häiriöseisokin eli tuotantokatkoksen aikana. Tällaisen häiriöseisokin aikana voidaan samaan aikaan tehdä myös suunniteltua kunnossapitoa. (Järviö ym. 2011, 48.)



Kuva 3. Kunnossapidon kustannusten jakautuminen Suomen teollisuudessa kunnossapitolajeittain (Kunnossapitoyhdistys 2007; Mikkonen 2009, 41.)

Kuvassa 3 on esitettynä kunnossapidon kustannusten jakautuminen kustannuslajeittain Suomen teollisuudessa. Kuvasta 3 voidaan päätellä, että häiriökorjausten osuus on vain prosentin verran suurempi kuin ehkäisevän kunnossapidon osuus kustannuksista. Tämä tarkoittaa, että molempia kunnossapitomuotoja tehdään suunnilleen yhtä paljon yrityksissä. Häiriökorjaukset ovat vaurioiden ja vikojen suunnittelematonta korjausta. Ehkäisevä kunnossapito on suunniteltua korjausta ja kunnon valvontaa. Parantava kunnossapito on kunnossapidettävyyden parantamista erilaisilla toimenpiteillä. (Kunnossapitoyhdistys 2007; Mikkonen 2009, 41.)

Kunnossapito-organisaation tavoitteena on suorittaa tarvittavat korjaukset mahdollisimman tehokkaasti, nopeasti ja välttämällä mahdollisia vikaantumisia. Usein vian aiheuttama tuotannon menetys aiheuttaa myös enemmän kustannuksia kuin vian estäminen ennakkoon kuten kuvasta 3 voidaan päätellä. (Järviö & Lehtiö 2012, 15.) Prosessissa tapahtuva mahdollinen vikaantuminen saattaa aiheuttaa turvallisuuteen tai ympäristöön kohdistuvia riskejä. Vikaantuminen pyritään ehkäisemään ennalta kunnossapidon keinoin huolella ja hallitusti (Järviö & Lehtiö 2012, 97). Ympäristö ja työturvallisuus huomioiden proaktiivisen toiminnan merkitys kasvaa (Järviö & Lehtiö 2012, 15). Keskeytymättömässä prosessiteollisuudessa toteutetaankin enimmäkseen ehkäisevää kunnossapitoa, joka vaalii toimintaolosuhteita, tekee erilaisia tarkastuksia ja suunniteltuja korjauksia sekä tarvittaessa modernisoi laitteita ja laitoksia (Järviö & Lehtiö 2012, 96).

3.6 Kunnossapidon taloudellinen merkitys

Kunnossapito on yksi yritysten suurimmista kustannuksista ja usein kontrolloimaton kustannuserä. Kustannuksiin vaikuttaa kaksi tekijää. Uudet kunnossapitotekniikat ja toiminnan tehostuminen alentavat kustannuksia. Konevalmistajien tuotteet suunnitellaan käyttäjä- ja kunnossapitoystävällisiksi, ja sen vaikutuksesta tuotteiden elinjakso-kustannus laskee. Kustannuksia nostavat tuotantomäärien kasvu ja valmistusprosessin monimutkaistuminen. (Järviö ym. 2011, 22.)

Kunnossapidon tarve riippuu laitekannan käyttökapasiteetista. Taloudellisten tilanteiden vaikuttaessa yritysten liiketoimintaan kunnossapitotoita voidaan joutua supistamaan. Yleisesti kuitenkin vanhaa laitekantaa parannetaan ja uusia investointeja vältetään. (Järviö & Lehtiö 2012, 173.) Asiantuntijoiden ennusteena on, että kunnossapitokustannukset jatkavat nousua vielä 15 – 30 vuoden ajan (Järviö ym. 2011, 20). Epävarmuustekijänä ennusteessa on koneiden ja laitteiden lyhenevät elinkaaret (Järviö & Lehtiö 2012, 25). Yhtenä syynä kustannusten syntyyn pidetään sitä, että palveluja ei voida etukäteen varastoida vaan ne tuotetaan prosessimaisesti joko hankitun tuotteen kanssa tai ilman tuotetta (Koskinen ym. 1995, 48; Leenders, Johnson, Flynn & Fearon 2006, 449).

Kunnossapito on merkittävä tuotannon tekijä teollisuudessa ja sen merkitys kansantalouteen on huomattava. Tuotannollisissa yrityksissä arvioidaan kunnossapidon taloudellista merkitystä kustannusten kautta. Kunnossapito on toimialoista riippumatonta

toimintaa ja se on läsnä kaikenlaisessa teollisuudessa. (Mikkonen 2009, 37; Järviö & Lehtiö 2012, 20.) Jos kunnossapito olisi oma toimialansa, se olisi Suomen kolmanneksi suurin toimiala (Järviö & Lehtiö 2012, 31).

4 KUNNOSSAPITOPALVELUHANKINNAT

Tässä luvussa käsitellään kunnossapitopalvelujen hankkimista palvelujen hankinnan erityispiirteiden näkökulmasta. Luvussa määritellään myös palvelun luonne ja siitä aiheutuvat haasteet palvelua tuottavalle ja sitä ostavalle osapuolelle.

4.1 Palvelun määrittely

Palveluntuottaminen on prosessimainen toiminto tai prosessi, jossa tuotanto, jakelu ja kulutus tapahtuvat samanaikaisesti (Järviö & Lehtiö 2012, 150; Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 205). Järviön ja Lehtiön (2012, 150) mukaan palvelun suorittamisessa tapahtuu samanaikaisesti kolme asiaa: palvelun tekijä luo palvelua, palvelun vastaanottaja osallistuu palvelun tekemiseen enemmän tai vähemmän ja samalla luo mielikuvan saamastaan palvelusta. Palvelu voidaan määritellä myös siten, että palveluun tulisi liittyä vuorovaikutteista toimintaa, jonka tulisi olla tarkoituksellista ja tarpeellista antaen lisäarvoa (Axelsson & Wynstra 2002, 10 – 11, 14; Ritvanen & Koivisto 2007, 164).

Palvelun sisältö sekä palvelun onnistuminen voidaan määrittää sen tuottamiseen käytettävän panoksen kautta. Resurssipohjaisuus mahdollistaa palveluntuottajalta tunti- tai päiväveloituksen hyvine ja huonoine esimerkkeineen ja vastaavasti ostajalta valinnan mahdollisuuden palvelun hankintaan ilman pidempiaikaista sopimusta. Palvelun tarve voidaan määritellä myös toimitusprosessin kuvauksella, jossa palkkio määräytyy kokonaissuorituksen perusteella sekä halutun ja odotetun lopputuloksen mukaisesti tai palvelun tuottaman hyödyn perusteella. Kunnossapitopalvelujen osalta saavutettu hyöty on käyttöasteen ja –varmuuden paraneminen. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 218 -220.)

Tuotannolliset organisaatiot tarvitsevat palveluja toimiakseen (Koskinen ym. 1995, 48). Monet ostettavat palvelut ovat yritysten ydintoimintojen toimivuuden kannalta tärkeitä ja niitä tukevia toimintoja. Tyypillisiä teollisuuden tukiprosesseja ovat kiinteistönhuolto ja kunnossapito. (Stähle & Laento 2000, 79; Junnonen & Tieva 2011,

11.) Mikkosen (2009, 30) mukaan teollisuuden kunnossapito on osa tuotantoa ja se toimii tuotannon tukena ylläpitäen prosessien jatkuvaa toimintaa. Tämän näkökulman mukaan tuotantoprosessi on ensisijainen toiminto ja muut toiminnot ovat tuotannon ehdoilla toimivia tukitoimintoja (Mikkonen 2009, 30). Liiketoiminnassa asetetut tavoitteet ohjaavat kunnossapitoa koskevia strategisia valintoja. Tavoitteet määrittelevät osaltaan myös sen miten kunnossapito hoidetaan ja missä mitassa sitä toteutetaan. (Mikkonen 2009, 103.) Kunnossapidon tärkeimpinä toimintaa ohjaavina tekijöinä pidetään käytettävyyttä, kustannustehokkuutta ja toimitusvarmuutta (Mikkonen 2009, 66).

Palveluja tarjotaan samanaikaisesti, kun niille ilmenee tarve ja palvelu syntyy samaan aikaan kuin se tuotetaan (Axelsson & Wynstra 2002, 24; Ritvanen & Koivisto 2007, 168). Tämän vuoksi palvelua tarjoavan voi olla vaikea varautua tuottamaan palvelu ja vastaavasti sitä tarvitsevan vastaanottamaan palvelu (Ritvanen & Koivisto 2007, 168). Palvelun tarve voi myös olla joko jatkuvaa, jaksoittaista tai satunnaista (Ritvanen & Koivisto 2007, 173). Kunnossapito- ja vuosihuoltotyöt ovat tavallisesti epäsäännöllistä jaksoittaista palvelua (Ritvanen & Koivisto 2007, 174).

Palvelut on usein räätälöity tarpeiden mukaan. Räätälöinti on helpohkoa siksi, että palvelut tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti. (Ritvanen & Koivisto 2007, 170.) Palvelunhankintaprosessin tekee vaikeaksi se, että palvelua tarjoavat tahot tarjoavat toisistaan poikkeavia palvelukokonaisuuksia erilaisin toimintamallein (Ritvanen & Koivisto 2007, 170). Hankintaprosessissa onkin otettava huomioon eri vaihtoehdot toteuttaa palvelu vaatimusten mukaisesti (Leenders ym. 2006, 453).

Palvelun varastoimattomuus aiheuttaa palveluntarjoajalle resurssihaasteen ja kapasiteetin mitoittaminen kysynnän vaihtelun mukaan voi olla haasteellista (Axelsson & Wynstra 2002, 24). Palvelun luonteen mukainen varastoimattomuus aiheuttaa myös laadunvarmistusongelmia. Palvelun laadun määrittäminen määrätyillä arvoilla ja mitoilla on vaikeaa. (Leenders ym. 2006, 449.) Palveluja ei voida etukäteen kokeilla ja tutkia, vaan vasta kokemuksen kautta pystytään arvioimaan saadun palvelun laatu (Van Weele 2005, 333). Palvelun käsitetään sisältävän aineellisen ja aineettoman osuuden. Aineellinen puoli käsittää palveluntuottajan fyysisen työn ja aineeton taas sen, miten fyysinen puoli toteutetaan. (Leenders ym. 2006, 449.) Kunnossapitotyö on tapahtuma, joka on aineetonta ja vaikeasti määriteltävissä eikä siitä saatavasta hyödy-

tä ja tuloksista voida etukäteen tietää vaan on luotettava palveluntarjoajaan (Baily ym. 2008, 366; Järviö & Lehtiö 2012, 148).

Palvelun hankkiminen koetaan vaikeammaksi kuin pelkän tuotteen ostaminen. Syynä tähän on se, että palvelu on uniikki tapahtuma ja sen luonne on usein aineetonta ja henkilökohtaista. (Leenders ym. 2006, 450–451.) Palveluiden ostaminen mielletään haasteelliseksi, koska hankinnan kohde on vaikeasti määriteltävissä ja mitattavissa (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 202). Hankittavan palvelun laatu määräytyy aikaisempien kokemusten ja odotusten perusteella (Axelsson & Wynstra 2002, 144). Onnistuneessa palveluhankinnassa onnistutaan löytämään oikeat kriteerit laadun mittaamiselle säännöllisten suoritusten kautta (Koskinen ym. 1995, 47–48). Kunnossapidossa palveluiden ja niihin liittyvien toimintojen laadun merkitys on oleellinen tekijä ja vaikuttaa ratkaisevasti hankintapäätöksiin (Järviö & Lehtiö 2012, 148). Hankinnan tehtävä on löytää, tunnistaa ja hyödyntää tuntemattomia mahdollisuuksia. Onnistunut hankinta edellyttää yhteistyötä niin organisaation sisällä kuin ulkoisten toimijoiden kesken. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 138.)

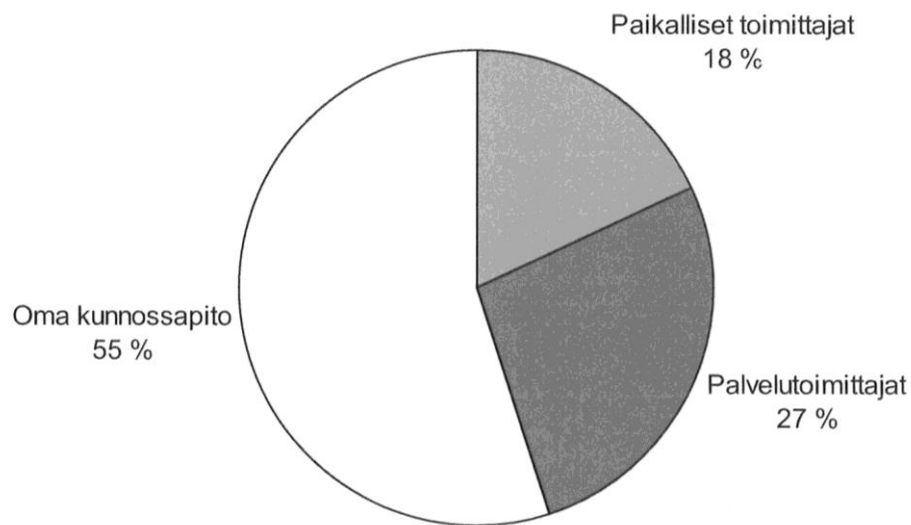
4.2 Kunnossapidon tekeminen

Perinteisesti kunnossapito on hoidettu yrityksissä itse ja muiden tuottaman palvelun käyttö on ollut vähäistä. Kunnossapidon osalta on hyödynnetty ulkopuolisia palveluntarjoajia vain erilaisten huolto- ja seisokitöiden teossa. (Mikkonen 2009, 33.) Aikaisemmin tuotantolaitoksissa suunniteltiin prosessi itse ja laitevalmistaja valmisti prosessiin tarvittavat laitteet. Nykyään laitevalmistaja tarjoaa jälkimarkkinapalveluja, jotka sisältävät erilaisia huoltoja tarpeen mukaan. (Hakanen, Heinonen & Sipilä 2007, 12; Koskinen ym. 1995, 48; Mikkonen 2009, 34.) Teollisuuden laitehankintoihin on sisällytetty palvelun tarjoajan kokonainen palvelukonsepti, joka kattaa huoltosopimuksen asennuksineen sekä käyttöhenkilöstön koulutuksen, teknillisen tuen, kunnossapidon ja ongelmanratkaisut (Leenders ym. 2006, 450; Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 202).

Palveluja ostetaan myös sen takia, kun ei itse pystytä tuottamaan jotakin työsuoritusta laadukkaasti tai tehokkaasti tai siihen ei ole kykyä, osaamista, laitteita tai välineitä (Axelsson & Wynstra 2002, 20). Myös teknologian kehitys mahdollistaa pelkästään omaan ydinosaamiseen keskittymisen ja hankkimaan palvelut nykyaikaisia menetelmiä käyttäviltä tahoilta (Axelsson & Wynstra 2002, 68). Palveluiden hankkiminen ul-

kopuoliselta palveluntuottajalta tarjoaa myös monesti uudenlaisia toimintatapoja ja näkemyksiä sekä mahdollisuuden kehittää jo olemassa olevia (Baily ym. 2008, 160; Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 208).

Niemelän (2002, 16) mukaan menestyvä palvelu syntyy monenlaisten ja nopeasti kehittyvien huippuosaamisten yhdistelmänä. Kunnossapitopalveluiden kohdalla tärkeää on tekninen tieto ja osaaminen, mutta myös taito ja immateriaalinen arvo (Niemelä 2002, 16). Lehtisen ja Niinimäen (2005, 10) mukaan palveluissa ilmenee jonkinasteista asiantuntijuutta, johon vaikuttaa palvelun tuottajan ammattitaito. Asiantuntijapalveluiksi nimitetään sellaisia palveluja, joissa tiedon, asiantuntijuuden ja erikoisasiantuntemuksen osuus on huomattava (Lehtinen & Niinimäki 2005, 10). Asiantuntijapalvelut ovat ohjeita, neuvoja ja ideoita, mutta myös erilaisia prosesseja, jotka konkretisoituvat lopputuloksina (Lehtinen & Niinimäki 2005, 11).



Kuva 4. Kunnossapidon toteuttaminen (Järviö ym. 2011, 29.)

Kuvassa 4 esitetään, miten kunnossapito toteutuu suomalaisissa yrityksissä. Kunnossapitoa tekevät niin ulkopuoliset kuin omakin henkilöstö. Paikallisten toimittajien ja palvelutoimittajien osuus yhteensä on hiukan pienempi kuin oman kunnossapidon osuus. Kuvan 4 paikalliset toimittajat koostuvat usein ulkoistusten kautta omiksi yri-

tyksiksi muodostuneista palveluntoimittajista. Kunnossapitäjät erikoistuvat toimintalueensa palveluntuottajiksi. (Järviö ym. 2011, 29.) Se onkin yksi syy siihen, miksi kunnossapitoalalla suositaan paikallisia toimittajia ja hankitaan palvelut tyypillisesti läheltä (Leenders ym. 2006, 450).

Omalla kunnossapitohenkilöstöllä pystytään vastaamaan kunnossapidon tarpeisiin heti niiden ilmaannuttua (Baily ym. 2008, 158). Itse tehtynä kunnossapidon hyviä puolia on, että kunnossapito ja tuotanto toimivat samassa organisaatiossa, jolloin riittää yhdenlainen järjestelmä seurantaan ja kommunikointiin. Myös kunnossapitohenkilöstön riskikäyttö organisaation sisällä on helpompaa. (Mikkonen 2009, 105.)

Usein prosessiteollisuudessa kunnossapidon työtehtävät toteutetaan yhdessä käyttöhenkilöstön kanssa tai käyttöhenkilöstön läsnä ollessa. Palvelut konkretisoituvat niissä henkilöissä, jotka toimivat palvelun suorittajina. (Ritvanen & Koivisto 2007, 164.)

Laadun tasaisuus riippuu voimakkaasti palvelun suorittajasta, hänen henkilökohtaisesta panoksestaan ja motivaatiostaan (Koskinen ym. 1995, 47–48). Teollisilla toimialoilla käytössä oleva monimutkainen ja automatisoitu teknologia on kuitenkin muuttanut kunnossapidon merkittäväksi osaamisalueeksi (Järviö & Lehtiö 2012, 204). Pelkkä kunnossapito-osaaminen ei enää riitä vaan palveluntoimittajilta odotetaan lisäarvopalveluja ja kehityssuunnitelmia tavoitteineen (Järviö ym. 2011, 146, 148).

4.3 Kunnossapidon hankinta

Kunnossapitopalvelujen hankinnassa ostetaan siis jonkintasoista osaamista (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 208). Palvelua tarvitsevallakin saattaa olla teknillistä tietoa itse palvelusta, mutta palvelun tarvitsija ei välttämättä osaa käyttää rakentavasti oikeita metodeja saadakseen kaiken tarvitsemansa sekä spesifioida tarpeitaan eikä analysoida palveluntuottajia (Leenders ym. 2006, 450). Yrityksessä palvelutarpeen määrittäminen voi olla vaikeaa ja vaativaa, eikä tarjoajan rooli ole sen helpompaa. Tarpeen täsmällinen analysointi ja ratkaisun löytäminen voikin olla haasteellista. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 11.) Palveluntarjoajan tarjoama palvelukonsepti vaikuttaa lopulliseen hankintapäätökseen ja tehdyt hankintapäätökset vaikuttavat sitä kautta hankintakustannuksiin (Leenders ym. 2006, 450).

Kunnossapitopalveluiden hankintaan liittyy monia selvitettäviä seikkoja. Palvelu ostetaan kuitenkin aina johonkin tiettyyn tarpeeseen ja hankkimalla vain tarpeeseen voi-

daan käyttää hyväksi kysynnän vaihtelut, tehdä investointeja ja sitä kautta lisätä yrityksen kilpailukykyä. (Axelsson & Wynstra 2002, 68; Leenders ym. 2006, 449.) On mietittävä, ostetaanko kaikki vai osa palveluista ja mitä oma kunnossapitohenkilöstö pystyy tekemään (Junnonen & Tieva 2011, 15). Kunnossapitopalvelun hankinnassa selvitetään, pystyykö palveluntuottaja tekemään vaadittavat asennukset ja antamaan teknistä tukea mahdollisesti koko laitteen elinkaaren ajan sekä tuotteeseen liittyvää koulutusta ja huoltopalveluita niitä tarvittaessa (Leenders ym. 2006, 453). Eri osapuolten osallistuessa palveluprosessiin vastuunjako korostuu. Myös osapuolten odotukset ja vaatimukset voivat poiketa toisistaan. Haasteellista onkin saada sovittua kaikkia osapuolia tyydyttävät ehdot palvelusopimuksissa. (Van Weele 2005, 334.) Tärkeää on, että palvelusopimukseen sidotut palvelut ja niihin liittyvät tuotteet rajataan ja kuvataan kaikkia osapuolia ymmärrettävällä tavalla (Järviö & Lehtiö 2012, 201; Niemelä 2002, 112). Myös yhteistoiminnan ehdot linjataan palvelusopimukseen, jonka yhtenä tarkoituksena on tarkentaa yritysten välistä yhteistyötä ja sen sisältöä (Järviö & Lehtiö 2012, 230).

Palvelunhankintaprosessin vaiheet ovat tarveselvitys-, suunnittelu- ja tarjouspyyntövaihe. Prosessin avulla luodaan perusta yhteistyölle sekä edellytykset toiminnalle. (Junnonen & Tieva 2011, 6.) Palveluhankinnan tavoite on saavuttaa sellainen lopputulos, jossa laatu, määrä, kustannukset ja muut hankinnan kannalta oleelliset tekijät ovat keskenään tasapainossa (Ritvanen & Koivisto 2007, 174). Onnistunut hankintaprosessi toteutuu, kun ostavalla osapuolella on osto-osaamista ja hankittavan palvelun ominaisuuksista tarvittava tieto (Ritvanen & Koivisto 2007, 174).

Palvelunhankintaprosessissa otetaan huomioon palvelun kohde, sen kautta saatava arvo, palvelun toistettavuus, konkreettisuus, tuottavuus ja toimitettavuus (Leenders ym. 2006, 452). Huomioitava on myös palvelun tuottamispaikka ja henkilöpainotteisuus, palvelun standardisuus sekä palvelun tuottamisessa tarvittavat taidot. Palvelulle voi olla jatkuva tarve tai osa-aikainen tarve jollekin tietylle aikavälille tai tarve voi olla kertaluonteinen. Yhteisesti hankitun palvelun ongelmana voi olla tarpeiden samanaikaisuus. (Leenders ym. 2006, 454.)

5 YHTEISHANKINNAT

Tässä luvussa tarkastellaan yhteishankintoja yritysyhteistoiminnan, verkostoitumisen ja erilaisten yhteistyömallien kautta. Yhtenä yhteistyömallina esitellään julkisten han-

kintojen hankintayksikkö, jossa hankinnat ovat hankintalain puitteissa suoritettavia kokonaisuuksia aina kilpailutuksesta itse ostotapahtumaan. Muut luvussa esitetyt yhteistyömallit ovat sovellettavissa eri tavoin erilaisin kokoonpanoin.

5.1 Hankintayhteistyö

Yritysten välinen yhteistoiminta on verkostomaista toimintaa (Jalanka, Salmenkari & Winqvist 2003, 31). Sitä tapahtuu monella toimialalla ja se on usein myös toimialarajoja ylittävää (Yritysten yhteistyö ja franchising – sopimusriskien hallinta ja sopimusohjaus 2002, 32–33). Yritykset ovat samalla toimialalla myös kilpailijoita keskenään. Kilpailun ja yhteistyön yhdistämisen tekee haastavaksi epäluulo ja asenteet, jotka vaikuttavat keskinäisiin valtasuhteisiin. (Niemelä 2002, 110.) Hedelmällisen yhteistyön edellytyksiä ovat ammatillinen kunnioitus, luottamus, yhteinen etu ja pyrkiminen hyviin ratkaisuihin, avoin ja asiallinen ilmapiiri ja sitoutuminen yhdessä onnistumiseen. Yhteistoimintanäkemyksessä tärkeitä asioita ovat kokonaisuuden ymmärtäminen, yhteinen sitoutuminen ja muutoksen aikaansaaminen. (Jalanka ym. 2003, 30–31.)

Yhteistoiminnan tarkoitus olisi luoda sidoksia eri toimijoiden välille sekä toimintojen että resurssien kesken (Jalanka ym. 2003, 31). Yhteistyön pitäisi perustua siihen, että jokainen kokee hyötyä ja samalla kokonaisuus vahvistuu (Niemelä 2002, 110). Junnonen ja Tievan (2011, 6) mukaan oleelliset tekijät toimivassa yhteistyösuhteessa ovat kaikkien osapuolten kesken selkeät tavoitteet, sitoutuminen, luottamus, kommunikointi ja kokonaisvastuu. Sitoutuminen yhdessä toimimiseen luo myös keskinäistä luottamusta, jonka avulla asetetut tavoitteet voidaan saavuttaa. Kommunikoinnin merkitys korostuu ja vastuunotto ratkaisuihin sekä valinnoista luo pohjaa toimivalle yhteistyölle. Ilman vuorovaikutteista kanssakäymistä mikään yhteistyötoiminta ei kanna pitkälle. (Junnonen & Tieva 2011, 6; Niemelä 2002, 110.)

Yrityksillä on erilaisia liiketoimintasuhteita, jotka ovat joko markkinaperuste-, kumppanuus- tai yhteisyrityssuhteita. Suhteet muotoutuvat toiminnan mukaan. Yhteistoiminta perustuu vapaaehtoisuuteen ja yritykset päättävät itse yhteistyösuhteen luonteen. (Ritvanen & Koivisto 2007, 68.) Yritysten päämäärillä ja tavoitteilla on oltava yhteinen suunta ja niiden on sovittava yhteen, jotta aiottu yhteistyö onnistuu. Parhaiten onnistuvat yritykset, jotka täydentävät toistensa vahvuuksia. (Hakanen ym. 2007, 30.) Tyypillistä on, että mitä vilkkaampaa ja avoimempaa yritysten välinen yhteistyö

on, sitä enemmän siihen panostetaan. Tämä näkyy sopimusten laatimisessa ja niiden pituuksissa, integroiduissa tietojärjestelmissä ja laadun sekä kustannusten mittaamisella. (Jalanka ym. 2003, 9.)

Yritysyhteistyöhön ryhdytään toimivamman tai tehokkaamman toiminnan toivossa (Aylesworth 2003). Motiivina yhteistyön käynnistymiselle ovat yleensä yhteiset tavoitteet sekä pyrkimys saada paljousalennuksia sekä kustannus- ja tehokkuusetuja (Aylesworth 2003; Leenders ym. 2006, 450; Pekkala & Pohjonen 2012, 139). Yritykset toivovat kustannussäästöjä hankintaprosesseissa, kehitystyössä ja tietojärjestelmissä. Myös riskinjako ja neuvotteluvoiman tavoittelu ovat motiiveina yhteishankinnalle. (Ritvanen & Koivisto 2007, 68.) Tärkeänä yhteisenä tekijänä pidetään alhaisempia hintoja, mutta myös prosessitehokkuutta ja pienempiä työvoimakuluja. Muut motiivit yritysyhteistyöhön ovat parempi palvelun laatu sekä mahdollisuudet saada asiantuntijapalveluita uusimmilla teknologioilla. Etuja ovat myös toisten yritysten tuki, tiedonjako sekä kehittyminen omassa toiminnassa. Silti selvistä eduista huolimatta aiheuttavat yhteishankinnat myös haittapuolia. Haittoina voidaan kokea aikataulutusta ja valinnanvapauden menetys. (Aylesworth 2003.)

Yhteisostot ovat yrityksen strateginen valinta (Ritvanen & Koivisto 2007, 140). Strategialla on merkittävä rooli verkostoitumisen menestystekijänä. Strategialla määritellään yhteinen päämäärä sekä yhteiset toimintaperiaatteet. (Hakanen 2007, 6.) Tämä on välttämätöntä liiketoiminnassa, koska sen avulla yhdistetään voimia, jotta voidaan tavoitella yhteisiä etuja (Rauhala 2011, 17). Yhdessä hankkiminen luo ympäristöön tehokasta kilpailuttamista ja johtaa asiantuntemuksen kehittymiseen (Julkisten hankintojen neuvontayksikkö 2014). Hyvin johdettuna hankintatoimi voi tehdä hankinnat kokonaisuuksina, mahdollisimman taloudellisesti ja suunnitelmallisesti (Leenders ym. 2006, 450).

Yrityksen palvelujen hankkimiseen on olemassa erilaisia toimintamalleja, joiden perusteella syntyy ostavan osapuolen ja toimittavan osapuolen välinen yhteistyösuhde (Ritvanen & Koivisto 2007, 118). Kunnossapitopalveluja ostetaan erikoistuneilta palveluntuottajilta ja ostajan ja tuottajan välinen yhteistyön taso vaikuttaa voimakkaasti keskinäiseen toimintaan (Jalanka ym. 2003, 8). Palveluntuottajasta tulee tärkeä liikekumppani varsinkin niille yrityksille, jotka tarvitsevat määrällisesti palveluita enemmän kuin muut (Leenders ym. 2006, 450). Teollisuuden ja kiinteistöjen kunnossapittoa

hoitavat yleisesti palvelua tuottavat yritykset, jolloin yhteistyön merkitys korostuu. Kunnossapito toteutuu tietyn yrityksen sisällä osana useamman organisaation osan välistä yhteistoimintarakennetta. (Järviö & Lehtiö 2012, 229.) Yhteistyö samantyyppisten yritysten kanssa, jotka toimivat samalla toimialalla ja samalla alueella, helpottaa palvelun tarjoajaa omien resurssien käytössä. Palvelua tarjoava taho voi keskittyä omaan erikoisosaamiseensa miettimättä erilaisia toteuttamistapoja. (Tianen & Haarma 2006, 18.)

5.2 Verkostoituminen

Verkostoituminen on prosessi, jossa yhteistyöyritysten tieto, osaaminen ja arvot yhdistyvät lisäarvoa tuottavaksi toiminnaksi (Hakanen ym. 2007, 44). Verkosto on kokonaisuus, jossa on riippumattomia osia yhteen kytkeytyneinä. Verkostotalous on tapa toimia yhteenliittymien kautta, joissa haetaan etua liittoutumalla yhteistyötahojen kanssa. Verkostotaloudessa pyritään hyödyntämään toisten vahvuuksia ja saavuttamaan yhdessä jotain sellaista mihin yksin ei pystyittäisi. Verkostomaisessa toiminnassa lisääntyy toiminnallinen ja tuotannollinen vuorovaikutus, joka muuntuu molemminpuoliseksi kehittämiseksi ja yhteisiksi markkinoiksi. (Ritvanen & Koivisto 2007, 69.)

Verkostomainen organisoituminen on yhteistyömalli, jossa verkostot muodostuvat itsenäisistä voittoa tavoittelevista yrityksistä ja jotka itse päättävät verkostoitumisestaan (Aylesworth 2003; Saarnilehto & Vesalainen & Annola 2013, 19). Verkosto voidaan nähdä joko organisaatioiden välisenä suhdemallina, jolla tavoitellaan yhteisiä päämääriä tai verkosto voi olla joukko vapaaehtoisesti toisiinsa sidoksissa olevia organisaatioita, jotka linkittyvät yhteen sopimusten tai sosiaalisten suhteiden kautta (Ritvanen & Koivisto 2007, 69). Verkostojen avulla kehitetään liiketoiminnan edellytyksiä ja pyritään saamaan parempia tuloksia sekä parannetaan toimintamahdollisuuksia (Yritysten yhteistyö ja franchising – sopimusriskien hallinta ja sopimusohjaus 2002, 28). Verkostoilla tavoitellaan erilaisia hyötyjä ja verkostoituminen nähdäänkin keinona yrityksen tuloksen parantamiseksi (Vesalainen 2002, 16).

Verkostoituminen on yksi vaihtoehto harjoittaa liiketoimintaa (Saarnilehto ym. 2013, 19). Käytännössä yrityksillä on aina verkostomaisia ja markkinaehtoisia suhteita muihin yrityksiin (Vesalainen 2002, 19). Verkostolla katsotaan olevan yhteinen tavoite, jos kaikki osapuolet tiedostavat yhteiset intressit ja pyrkivät kehittymään saavuttaakseen ne (Vesalainen 2002, 18). Yritysverkon toiminta on tarkoitettu pitkäaikaiseksi

yhteistyöksi, jonka avulla osapuolet voivat täydentää osaamistaan, parantaa toiminnan laatua tai alentaa kustannuksia (Yritysten yhteistyö ja franchising–sopimusriskien hallinta ja sopimusohjaus 2002, 28). Yritysten motiivit verkostoitumiseen johtuvat usein siitä, että halutaan organisoida keskinäisiä suhteita kustannustehokkuutta parantaen. Motiivina voi olla myös liiketoiminnan kasvattaminen. (Vesalainen 2002, 14.) Verkostomainen toiminta perustuu eri toimijoiden toisiaan täydentävään ydintoimintaan. Verkostokumppaneiksi valikoituvat yritykset, jotka ovat resursseiltaan ja tahtotilaltaan samankaltaisia. Se on tärkeää, koska verkoston toimivuudella taataan myös sen kilpailukyky markkinoilla. (Ritvanen & Koivisto 2007, 71.)

Verkostot räätälöidään tilanteen ja tarpeen mukaan. Samalla verkostot muokkautuvat toimintaympäristöön sopiviksi ja niitä toteutetaan monella eri tavalla. (Niemelä 2002, 13.) Erilaiset näkökulmat ja yhteistyön käsitykset tuovat omat haasteensa yritysten välisen yhteistyöverkon rakentamiselle (Vesalainen 2002, 34–35). Verkostotyö vaatii kypsyyttä, reiluutta ja tasapuolisuutta eikä yhden yrityksen ongelmat saa heijastua kokonaisuuteen (Niemelä 2002, 109). Verkostoitumisen yksi hyöty on oppiminen ja informaation hankkiminen muilta yrityksiltä (Vesalainen 2002, 15). Verkostoitumisen ollessa monenkeskistä yhteistyötä haetaan sen avulla ratkaisuja haasteisiin ja ongelmiin (Niemelä 2002, 13). Kunnossapitopalvelujen kohdalla ongelmakohtia saattaa ilmaantua kapasiteetin käyttöasteesta ja tuotannon joustamattomuudesta. Ongelmana voi olla myös tiedonkulku, vastuuhenkilöiden puuttuminen tai vaihtuminen, tietojärjestelmävalmiudet tai yhteensopivuusongelmat sekä luottamuspula. (Niemelä 2002, 110.)

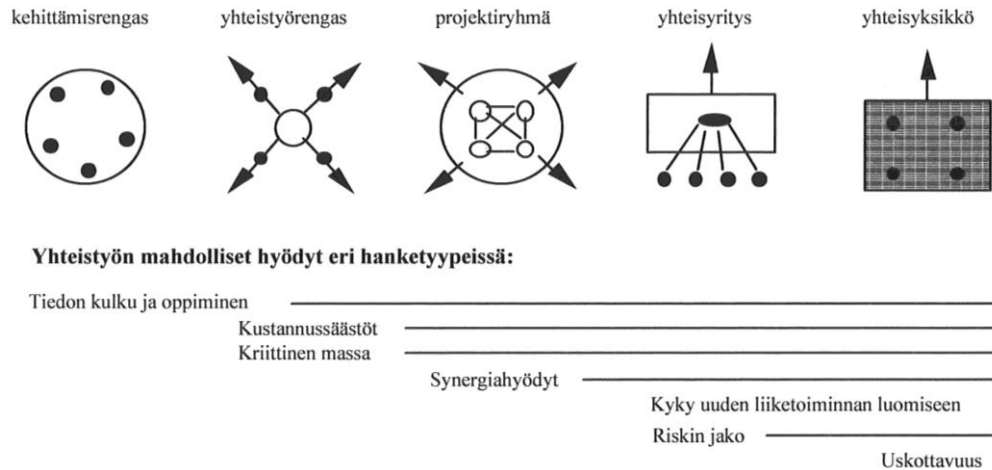
Yhteistyötä ei synny eikä sille ole perustavaa tarvetta, jos osapuolet eivät koe saavansa siitä hyötyä eikä sitä koeta houkuttelevaksi (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 294, 296). Yritysyhteistyössä osapuolten välinen kanssakäyminen ei edellytä tasaveroista arvoa tai keskinäisiä riippuvuus- ja voimasuhteita (Ritvanen & Koivisto 2007, 69). Verkostomaisessa toimintamallissa yritykset puolestaan vaihtavat vapaaehtoisesti riippumattomuutensa keskinäiseen riippuvuuteen. Verkstomaiseen toimintaan on sitouduttava ja oltava valmis ottamaan riskejä. (Ritvanen & Koivisto 2007, 71–72.) Verkosto rakentuu luontevasti, jos tarjolla on valmis vetovastuun ottava yritys, joka kokoaa yhteistyöverkoston ja koordinoi sitä (Niemelä 2002, 46).

Verkostomaisen toiminnan hyvät puolet ovat joustavuus, kustannustehokkuus ja nopeampi läpimenoaika. Näiden ominaisuuksien saavuttaminen vaatii verkostolta pitkäjänteistä yhteistyön kehittämistä. (Ritvanen & Koivisto 2007, 70.) Myös Ilorannan ja Pajunen-Muhosen (2012, 294, 296) mukaan hyötyjä ovat kustannukset, laatu, joustavuus, läpimenoaika ja prosessien tehokkuus. Hyötyjä ovat myös mahdollisuudet uusille palvelumarkkinoille sekä teknologioille (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 294, 296). Myös Saarnilehto ym. (2013, 245) toteavat, että verkostoitumisen yhteydessä syntyy uudentyyppisiä tuote- ja palvelupaketteja.

5.3 Monenkeskiset verkostot

Monenkeskisillä verkostoilla tarkoitetaan yritysten välistä yhteistyömuotoa, jossa yhdelläkään yrityksellä ei ole selkeää asemaansa perustuvaa vaikutusvaltaa muihin nähden (Saarnilehto ym. 2013, 247). Myös Hakasen ym. (2007, 222) mukaan yritysten välinen yhteistyömuoto, jossa yhdelläkään yrityksellä ei ole asemaansa perustuvaa selkeää vaikutusvaltaa on monenkeskinen verkko. Monenkeskisissä verkoissa perustrategia rakentuu samoja hyötyjä tavoittelevien osapuolten yhteisistä lähtökohdista ja tavoitteista (Hakanen ym. 2007, 243).

Monenkeskinen verkosto voi jakautua useisiin alaverkkoihin, jotka linkittyvät omien liiketoimintojensa kautta ydinorganisaatioiden välillä. Verkosto sisältää erilaisia voimavaroja ja kyvykkyyksiä, joita voidaan hyödyntää yhteisen edun tuottamiseen. Monenkeskinen verkosto muistuttaa klusterimaista yritysrypästä ja klusterimaista yritysten keskinäistä toimintaa. Erilaisissa hajautetuissa verkostoissa toimii samantasoisia toimijoita, jotka ovat usein yhteydessä toisiinsa jollakin tasolla. (Möller & Rajala & Svahn 2006, 138.) Käytännössä jokainen yritys on oman verkostonsa keskipisteessä ja pyrkii hallinnoimaan verkostoa siinä määrin kuin se on mahdollista itsenäisten toimijoiden kesken (Hakanen ym. 2007, 19).



Kuva 5. Monenkeskisiä verkostoitumismalleja (Hakanen ym. 2007, 57.)

Kuvassa 5 esitetyn monenkeskisen verkoston yhteistyön mallit voidaan jakaa viiteen perusmalliin, joita ovat kehittämisrengas, yhteistyörengas, projektiryhmä, yhteisyritys ja yhteisyksikkö. Viidestä perusmallista voidaan yrityksissä toteuttaa erilaisia variaatioita. Kuvassa 5 esitetyt perusmallit etenevät tavoitetasoiltaan alimmasta ylimpään vasemmalta oikealle. Myös yhteistyötasojen liiketoiminnalliset sidokset kasvavat kuvassa 5 vasemmalta oikealle. (Hakanen ym. 2007, 57; Pk-yritysverkoston kasvu ja suorituskyvyn mittaust 2003, 22.)

Kehittämisrengas on verkosto, jossa osallisten tavoite on uuden liiketoiminnan kehittäminen tutkimus- ja tuotekehitystoiminnan avulla. Kehittämisrengas on lähinnä pienyritysten yhteistyömalli, jossa keskeisenä hyötynä pyritään oppimaan toisten virheistä ja onnistumisista sekä kehittää mahdollisesti uusia toimintaratkaisuja. (Pk-yritysverkoston kasvu ja suorituskyvyn mittaust 2003, 23–24; Saarnilehto ym. 2013, 247–249.)

Yhteistyörengasmallissa perustana yhteistyölle on resurssien hankinta ja jakaminen sekä niiden tuomien etujen hyödyntäminen (Hakanen ym. 2007, 56; Saarnilehto ym. 2013, 247–249). Yhteistyörenkaassa ryhmä hankkii yhdessä jonkun resurssin johon kaikilla on käyttöoikeus ja jota kaikki pyrkivät hyödyntämään. Esimerkkinä voi olla yhdessä hankittu kallis tuotantolaite, jota kukaan ei olisi yksin ostanut, mutta yhdessä ostettuna siitä jokainen hyötyy ja kustannukset jakautuvat. (Pk-yritysverkoston kasvu

ja suorituskyvyn mittaus 2003, 24; Saarnilehto ym. 2013, 247–249.) Myös erilaiset konerenkaat eli koneiden yhteiskäyttöjärjestelmät, joita yhteistyöjärjestelyin käytetään, ovat yhteistyöengasmallin mukaista yhteistyötä (Saarnilehto ym. 2013, 35). Myös julkisten hankintojen hankintayksiköt voivat toimia hankintarenkaana hankkiesseen palveluita tai tuotteita (Julkisten hankintojen neuvontayksikkö 2014).

Projektiryhmä on usean yrityksen yhteisen projektin hallinnointiin perustettu yhteistyömalli. Siinä kerätään yhteen eri yritysten erikoisosaamiset, jotta voidaan tuottaa markkinoille yhtenäinen kokonaisuus. Projektiryhmän verkostossa yksi yritys toimii vahvemmassa asemassa muihin nähden ns. kärkiyrityksenä. Jos luonnollista verkoston vetäjää ei ole voidaan koordinointia ja markkinointia varten perustaa erillinen yhteisyritys. (Pk-yritysverkoston kasvu ja suorituskyvyn mittaus 2003, 25; Saarnilehto ym. 2013, 247–249.)

Yhteisyritys on usean verkostoituneen yrityksen yhteinen yritys, joka on perustettu tiettyä yhteistoimintaprojektin hallinnointia varten. Keskeisenä toiminnan tavoitteena on yhteisen liiketoiminnan luominen, käynnistäminen tai käynnissä pitäminen. Yhteisyritys perustetaan erillisenä yrityksenä yhteistyötä varten, jonka takia yritykset panostavatkin siihen huomattavasti. Yhteisyritysmalli eroaa muista malleista erityisesti sen takia, että yhteisyrityksessä panostukset ovat huomattavasti suurempia ja riskipitoisempia. (Pk-yritysverkoston kasvu ja suorituskyvyn mittaus 2003, 26; Saarnilehto ym. 2013, 247–249.)

Yhteisyksikkö on muodollisin malli, koska yritykset joutuvat toimimaan yhteisesti perustetun osakeyhtiön sisällä ja tavallaan sulautuvat osaksi suurempaa kokonaisuutta. Yhteisyksikössä toimitaan silti itsenäisinä yrittäjinä yhteisessä toimitilassa yhteisyksikön tarjotessa tarvittavat palvelut. (Pk-yritysverkoston kasvu ja suorituskyvyn mittaus 2003, 26; Saarnilehto ym. 2013, 247–249.)

Niin kuin kahdenvälisissäkin suhteissa niin myös monenkeskisissä suhteissa yhteistyön liiketoiminnalliset ja yrityskohtaiset sidokset vaihtelevat paljon. Yhteistyö voi olla löyhimmillään toisiltaan oppimista tai strategisesti suunnattua yhteisesti valittuun liiketoimintaan osa-alueeseen. (Saarnilehto ym. 2013, 247–249.) Kokonaisuuden hallinta korostuu oleellisesti, kun verkostot ovat moniulotteisia (Ritvanen & Koivisto 2007, 71).

5.4 Hankintayksikkö

Yhtenä yhteistyömallina ovat julkiset hankinnat, jossa yhteishankintoja toteutetaan hankintayksiköiden kautta hankintalain puitteissa (Pekkala & Pohjonen 2012, 136). Julkisilla varoilla ostetut tavarat ja palvelut ovat julkisia hankintoja. Julkisia hankintoja tehdään usein yhteishankintoina. Hankinnat ovat hankintayksikön eli ostajan ja myyjänä toimivan yrityksen tai muun toimittajan välistä hankintasopimukseen perustuvaa tavaroiden hankkimista tai palveluiden suorittamista taloudellista vastiketta vastaan. (Pekkala & Pohjonen 2012, 21.) Hankintayksikkö ei voi olla samaan aikaan kaupallinen ja yleisen edun mukaisia julkisia tehtäviä hoitava yksikkö (Pekkala & Pohjonen 2012, 65). Hankintayksiköt ovat usein valtion ja kunnan viranomaisia, kuntayhtymiä, kuntien liikelaitoksia ja julkisoikeudellisia laitoksia eli esimerkiksi kuntien omistamia osakeyhtiöitä. Ne eivät ensisijaisesti tavoittele liikevoittoa ja niiden valvonta kuuluu viranomaisille. (Pekkala & Pohjonen 2012, 21.)

Hankintayksiköt voivat itse päättää omista organisaatioistaan ja siitä, tuottavatko ne palvelut itse vai ostavatko organisaation ulkopuolelta. Hankintayksiköt voivat määrittellä myös omat hankintatarpeensa sekä mahdolliset hankinnat. Ne voivat myös päättää palvelujen laatutasosta ja hinnan merkityksestä hankintoja tehdessä. (Pekkala & Pohjonen 2012, 23.) Itsenäiset hankintayksiköt voivat tehdä yhteistyötä muiden hankintayksikköjen kanssa ilman, että ne muodostavat yhteishankintayksikön (Julkisten hankintojen neuvontayksikkö 2014).

Hankintayhteistyötä voidaan tehdä myös yhteishankintayksikön kautta. Yhteishankintayksikkö on perustettu nimenomaan yhteistyötä varten ja sen tehtävä on toteuttaa hankintoja muiden hankintayksikköjen puolesta. Yhteishankintayksikön on myös toimittava hankintayksikkönä ja sen toimialana on oltava yhteishankintojen tekeminen. Yhteishankintayksikön toiminnan on oltava pysyvää eikä sekään voi olla luonteeltaan kaupallinen tai teollinen. (Julkisten hankintojen neuvontayksikkö 2014.)

Yhteishankintayksikkönä voi olla myös tietyn edellytyksin hankintayksikön sidosyksikkö, joka on muodollisesti erillinen ja itsenäinen päätöksenteon suhteen, mutta hankintayksikön valvonnassa. Tällöin toiminnanharjoittaminen tapahtuu yhdessä niiden hankintayksiköiden kanssa, joiden määräysvallassa se on. (Pekkala & Pohjonen 2012, 138.)

5.5 Allianssi-malli

Kahden tai useamman yrityksen horisontaalinen strateginen liittouma muodostuu, kun yritykset integroituvat (Saarnilehto ym. 2013, 24). Käytännössä yritysten väliset verkostot toteutuvat kahdentyyppisissä asetelmissa: joko horisontaalisissa alliansseissa eli yhteenliittymissä tai vertikaalisissa kumppanuuksissa. Horisontaalisissa verkoissa olennaista on yhteinen intressi, joka saa yritykset tekemään yhteistyötä ja tavoittelemaan yhteistä etua. (Saarnilehto ym. 2013, 247.) Horisontaaliset yhteistyösuhteet ovat allianssisuhteita, jotka voivat olla monenkeskisiä ryhmittymäsuhteita. Yhden yrityksen asema suhteissa muihin yrityksiin määrittyy sen ja muiden yritysten välisellä suhteen integraatioasteella. (Saarnilehto ym. 2013, 39.)

Allianssissa samalla toimialalla toimivat yritykset, usein jopa kilpailijat keskenään, sopivat yhteisistä hankinnoista (Koskinen ym. 1995, 282). Alliansseissa kahdella tai useammalla yrityksellä on siis jokin yhteinen intressi, jonka osalta ryhdytään yhteistoimintaan tavoitteena siitä saatava hyöty. Yhteisenä intressinä oleva yritysten jonkin tietyn osa-alueen yhteiskehittäminen voi olla markkinasuunta-, kehittämissuunta- tai hankintasuunta-allianssi. (Saarnilehto ym. 2013, 31.) Hankintasuunnan yhteisyritykset – allianssilla yhteistyön tavoitetaso on korkea, koska allianssissa olevien yritysten hankinta on kanavoitu liittouman kautta tapahtuvaksi (Saarnilehto ym. 2013, 37).

Allianssit eroavat toisistaan sen suhteen, miten yritykset ottavat niissä riskejä toisiinsa luottaen. Joskus riskiä ei ole, jos tavoitetaso on alhainen ja panostus allianssiin on vähäinen. Tällöin toisten yritysten toiminnot eivät vaikuta omaan yritykseen. Vastaavasti voi olla toisinpäin eli panostusten ollessa korkeat ja riskit suuret, muiden epäonnistumisen vaikutukset tuntuvat myös omassa yrityksessä. (Saarnilehto ym. 2013, 31.)

6 NELI, NORTH EUROPEAN LOGISTICS INSTITUTE

Toimeksiantaja tässä opinnäytetyössä on NELI eli North European Logistics Institute. NELI toimii Kymenlaakson ammattikorkeakoulussa osana logistiikan kehitysorganisaatiota. Se on toiminnaltaan osa alueellista ja kansainvälistä logistiikan tutkimus-, kehitys- ja innovointiverkostoa. NELI on aktiivinen merenkulun ja logistiikan koulutuksen uudistaja sekä sisällön tuottaja. Se toimii myös linkkinä yritysten sekä opetuksen välillä. NELI:llä on yhteistyötä aluekehitysorganisaatioiden, kaupunkien, ELY:n ja Maakuntaliiton kanssa. (Kymenlaakson ammattikorkeakoulu 2014a)

6.1 Hamina EcoPort -hanke

Hamina EcoPort -hankkeessa kehitetään Haminan sataman alueella toimivien yritysten välistä yhteistyötä sekä pilotoidaan klusterimaisia toimintamalleja. Hamina EcoPort -hankkeessa Kymenlaakson ammattikorkeakoulu, Haminan kaupunki, HaminaKotka Satama, Haminan Energia, Haminan Vesi sekä useat Haminan satama-alueella toimivat yritykset tekevät yhteistyötä tavoitteenaan kehittää Haminan nestesatamassa toimivien yritysten välistä yhteistyötä. Hankkeen aikana lisätään myös yritysten välistä tiedottamista sekä kehitetään tukipalveluja yritysten tarpeisiin. (Kymenlaakson ammattikorkeakoulu 2014b.)

Hankeajan puitteissa on tavoitteena käynnistää Haminan satama-alueella toimiva bioteknologian, kemian teollisuuden ja logistiikka-alaan erikoistunut klusteri. Klusterointitoimenpiteiden odotetaan synnyttävän synergiaetuja ja kustannussäästöjä sekä parantavan satama-alueen ja sen lähialueilla toimivien yritysten toimintaedellytyksiä. Lisäksi hankkeessa toteutetaan alueen kansallista ja kansainvälistä markkinointia yhdessä sidosryhmien, partnereiden sekä muiden Etelä-Kymenlaakson elinkeinoelämän tukemiseen tähtäävien hankkeiden kanssa. (Kymenlaakson ammattikorkeakoulu 2014b.)

Päärahoittajana Hamina EcoPort -hankkeessa toimii Euroopan unionin aluekehitysrahasto Kymenlaakson Liiton kautta. Muita rahoittajia ovat Haminan kaupunki, Kymenlaakson ammattikorkeakoulu Oy, HaminaKotka Satama Oy, Haminan Energia ja Haminan Vesi. Hamina EcoPort -hanke käynnistyi syyskuussa 2013 ja päättyy 31.12.2014. (Kymenlaakson ammattikorkeakoulu 2014b.)

Hankkeen aikana on järjestetty useita työryhmä- ja yritystapaamisia, joissa on tarkasteltu yritysten kannanotoista esille nousseita selvitysteemoja tai yhteishankinta-aihioiden toteutuskelpoisuutta. Yritysten toiveiden ja keskustelujen pohjalta on käynnistetty neljä selvitystä, joista yksi on kunnossapitopalvelujen yhteishankinta ja palvelusällön määrittely. (Kymenlaakson ammattikorkeakoulu 2014c.)

6.2 Haminan sataman toimintaympäristö

HaminaKotka satama on Suomen suurin yleis-, vienti-, kontti- ja teollisuuden keskus. HaminaKotkan sataman Haminan satamaosa on sijaintinsa vuoksi eri kuljetusmuotojen keskipiste sekä merkittävä kauttakulkureitti. Laivat saapuvat 12 metrin syvyistä

laivaväylää pitkin ja niistä puretut lastit jatkavat matkaa maan- tai rautateitse. Haminaassa käsitellään nestebulk-, kuivabulk-, kontti-, roro-, projekti- ja konventionaalisia lasteja. Palveluiltaan Haminan satamaosa on Suomen monipuolisin satama-alue sekä merkittävin kemikaalikäsittelyn keskittymä Suomessa. Haminan sataman neste- ja kaasutermiinaali käsittää 15 eri kemikaalioperaattoria monipuolisine tuotantolaitoksineen. Satamassa operoivat yritykset toimivat itsenäisinä yksikköinä satamalta vuokra-
tuilla alueilla oman liiketoimintastrategiansa mukaisesti. (HaminaKotka 2014.)

6.2.1 Teollisuusalue

Teollisuusalueeksi nimitetään aluetta, jolla sijaitsee teolliseen toimintaan käytettäviä tuotantotiloja, joita ovat mm. tehdasrakennukset, teollisuushallit ja niihin liittyvät aputilat. Myös teollisuuslaitoksen välittömässä yhteydessä sijaitsevia varastoalueita, joissa varastoidaan ja säilytetään tuotannossa käytettäviä raaka-aineita, tarvikkeita, tuotettuja puolivalmisteita ja lopputuotteita, pidetään teollisuusalueena. Tavallisesti teollisuusalueella sijaitsevilla yrityksillä on omat tonttinsa ja kiinteistönsä tai ne toimivat vuokratiloissa eivätkä ne ole toiminnaltaan sidoksissa muihin samalla alueella oleviin yrityksiin. (Turvallisuus teollisuuspuistossa. Opas teollisuuspuistossa toimiville yrityksille 2008, 6.)

Teollisuuspuistoon verrattavia alueita on mm. joissakin satamissa. Vaarallisia kemikaaleja varastoivat yritykset voivat vahvistaa varastonsa varastoalueeksi edellyttäen, että varastojen käytössä on yhteisiä laitteistoja, liikennealueita, purkaus- ja lastauslaitureita tai niihin verrattavia järjestelyitä. Myös sellaiset satama-alueet, joilla ei varastoida kemikaaleja, voivat muistuttaa teollisuuspuistoja. (Turvallisuus teollisuuspuistossa. Opas teollisuuspuistossa toimiville yrityksille 2008, 10.) Teollisuuspuiston määritelmää ei voida käyttää satama-alueista, joissa yhdellä yrityksellä tai kunnallisella organisaatiolla on selvä määräysvalta (Turvallisuus teollisuuspuistossa. Opas teollisuuspuistossa toimiville yrityksille 2008, 8).

6.2.2 Teollisuuspuisto

Teollisuuspuisto on keskittymä, joka muodostuu teollista toimintaa harjoittavista yrityksistä. Moni vanha teollisuusalue on ilman etukäteissuunnittelua muuttunut teollisuuspuistoksi esimerkiksi yrityskauppojen seurauksena. Teollisuuspuisto on rajatulla alueella saman aidan sisäpuolella toimivien itsenäisten tuotantolaitosten, yritysten ja

toimijoiden keskittymä, joilla on yhteinen infrastruktuuri. Ominaista teollisuuspuistolle on, että mikään yritys ei ole muihin nähden hallitsevassa asemassa vaan yritykset ovat itsenäisiä toimijoita. Itsenäisinä toimijoina yritykset hallitsevat omistustensa tai sopimustensa kautta alueitaan ja toimintojaan, mutta ne voivat olla yhteydessä toisiinsa tuotantoprosessien, käyttöhyödykkeiden, apujärjestelmien, tuotantotilojen tai muun toiminnan kautta. (Turvallisuus teollisuuspuistossa. Opas teollisuuspuistossa toimiville yrityksille 2008, 6.)

Tavallisesti teollisuuspuistossa toimii tuotantoyritysten lisäksi kumppanuusyrityksiä, jotka tarjoavat erilaisia palveluja tuotannollista toimintaa harjoittaville yrityksille. Tällaisia palveluja voi olla esimerkiksi huolto- ja kunnossapitopalvelut, jätehuolto- ja puhtaanapitopalvelut, ruokalapalvelut ja alueen infrastruktuurin ylläpito- ja kehittämispalvelut. Palveluihin, kuten kunnossapitoon, saattaa olla voimassa oleva kumppanuussopimus, jonka tavoitteena on mahdollistaa tuotannollista toimintaa harjoittavan yrityksen keskittyminen omaan erikoisosaamiseensa. (Turvallisuus teollisuuspuistossa. Opas teollisuuspuistossa toimiville yrityksille 2008, 6.)

Yhtenä esimerkkinä teollisuuspuistosta on Karhulan teollisuuspuisto, jossa toimii yli 20 yritystä. Teollisuuspuistossa toimii kokonaispalveluratkaisuja toimittava yritys, Coor Service Management, joka tarjoaa puiston yrityksille tehdashuoltopalveluita, liiketoiminnan tukipalveluita sekä henkilöstöpalveluita. (Karhulan teollisuuspuisto; Turvallisuus teollisuuspuistossa. Opas teollisuuspuistossa toimiville yrityksille 2008, 10.)

7 TUTKIMUS

Tämän opinnäytetyön tutkimusstrategiana oli kvalitatiivinen kartoittava tutkimus. Opinnäytetyö toteutettiin kahdella eri tutkimusmenetelmällä, jotka molemmat olivat kvalitatiivisia eli laadullisia tutkimusmenetelmiä. Yhtenä tutkimusmenetelmänä käytettiin puolistrukturoitua haastattelumenetelmää eli teemahaastattelua. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 47.)

Teemahaastattelun avulla kartoitettiin yritysten tarpeita yhteishankintoihin kunnossapitopalvelujen osalta ja pyrittiin selvittämään yhteisiä tekijöitä mahdollisia yhteishankintoja varten. Haastateltavat henkilöt valikoituivat toimeksiantajan toimesta tutkimukseen ja vastaajina olivat vain ne henkilöt, jotka työskentelevät valituissa yrityksissä vastaten kunnossapitopalveluiden hankkimisesta.

Haastateltavia yrityksiä oli kahdeksan Haminan satamassa toimivaa terminaali- ja kemikaalialan yritystä. Tavoitteena oli haastatella kaikkiaan 11:tä yritystä, mutta otanta jäi kolmea yritystä pienemmäksi. Haastattelut toteutettiin touko- ja kesäkuun 2014 aikana yritysten omissa toimitiloissa. Haastatteluissa käytettiin apuna haastattelulomaketta (Liite 1), johon kysymykset oli aseteltu valintamuotoisiksi. Kaikille haastateltaville henkilöille esitettiin samat kysymykset, mikä mahdollisti sen, että haastatteluaineiston analysointi oli helpompaa.

Yrityshaastattelujen lisäksi haastateltiin Haminan sataman edustajana sataman kunnossapitopäällikköä hiukan eri näkökulmasta muunnelluilla kysymyksillä (Liite 1). Samalla tiedotettiin satamalle, että tällaista opinnäytetyötä ja sitä varten tehtäviä haastatteluja ollaan toteuttamassa sataman alueella, koska satama- alueella liikkuminen on luvanvaraista ja vaatii aina kulkuluvan.

Teemahaastattelujen lisäksi toisena tutkimusmenetelmänä käytettiin benchmarking-arviointia. Vertailtavaksi pyrittiin löytämään toimintamalli, jota Haminan terminaali- ja kemikaalialan yrityksissä voitaisiin hyödyntää yhteishankintojen toteuttamiselle. Tutkittava toimintamalli voisi löytyä muista saman alan tai eri alan yrityksistä tai samantyylisistä hankkeista. Se voisi olla jokin käytössä oleva yhteishankintamalli tai vasta tutkimuksen tasolla oleva, teoreettinen, mutta käytäntöön toteutettavissa oleva malli.

Benchmarking on systemaattinen menetelmä, jossa tähdätään tiedon keruuseen, vertailuun ja oman toiminnan parantamiseen (Hotanen ym. 2001, 6). Perustehtävänä benchmarking-arvioinnissa on oman yrityksen toiminnan kehittäminen ja siitä saatava hyöty (Karjalainen 2002, 2-3). Benchmarkingissa on tärkeä tiedostaa omat ja vertailtavat vahvuudet sekä heikkoudet. Haasteellista onkin, kuinka niitä osataan hyödyntää oman toiminnan kehittämisessä. (Hotanen ym. 2001, 8.)

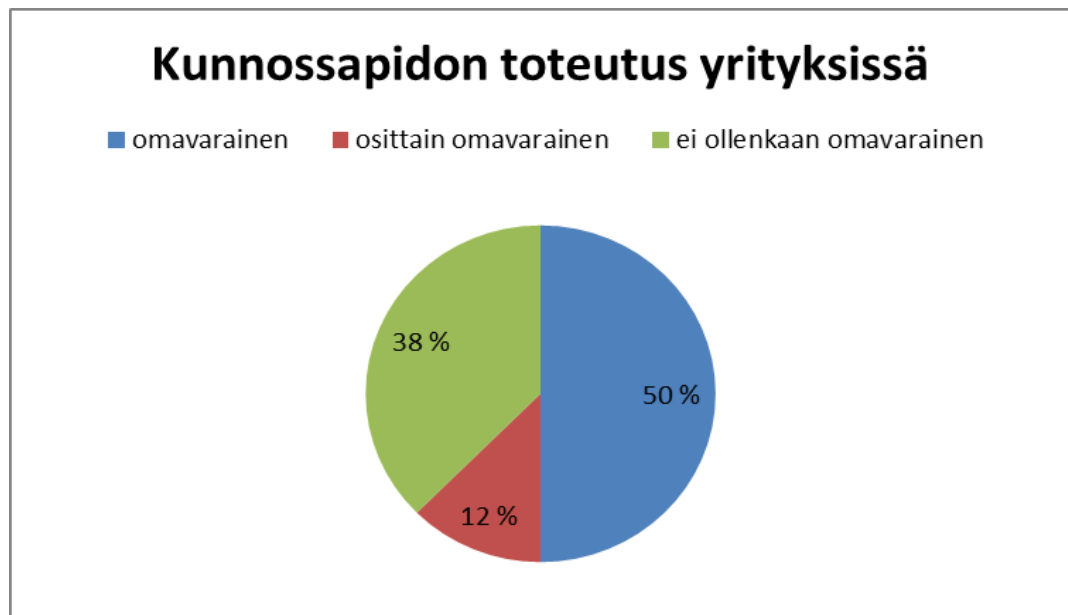
8 TUTKIMUSTULOKSET

Tutkimustuloksissa esitellään tehdyistä haastatteluista koottu yhteenveto ja toimintamalliehdotus kunnossapitopalvelujen yhteishankintojen toteuttamiseksi. Tulokset on otsikoitu vastaamaan teoriaosuutta.

8.1 Kunnossapitopalvelujen tarve

Kaikki haastatellut yritykset tarvitsevat mekaanista kunnossapitoa, sähkö- ja automaatiokunnossapitoa, kiinteistönhuoltotoimia ja LVI-töitä. Haastatelluissa yrityksissä jonkinlaista kunnossapitoa tai kiinteistönhuoltoa tehdään päivittäin. Yleensä kunnossapito on ennalta suunniteltua ennakkohuoltojärjestelmään kirjattua ehkäisevää kunnossapitoa.

Haastatteluissa tarkemmin ilmenneet tarpeet mekaanisen kunnossapidon sekä sähkö- ja automaatiokunnossapidon lisäksi ovat mm. pienimuotoisia rakennustöitä, erilaisia hissi- ja nosto-ovihuoltoja, siivousta, prosessipesuja, lumitöitä sekä erilaisia pakollisia lakisäätteisiä säiliöiden, pumppujen ja putkistojen tarkastustöitä.



Kuva 6. Kunnossapidon toteutuminen haastatelluissa yrityksissä

Kuva 6 esittää, miten kunnossapidon tekeminen jakautuu haastatelluissa yrityksissä. Neljällä yrityksellä on oma kunnossapitohenkilöstö, joka hoitaa yrityksen mekaanisen kunnossapidon sekä sähkö- ja automaatiokunnossapidon. Yhdellä haastatelluista yrityksistä on oma mekaaninen kunnossapito, mutta sähkö- ja automaatiokunnossapito ostetaan ulkopuoliselta palveluntuottajalta. Kolme yritystä ostaa kaiken kunnossapidon ulkopuolisilta palveluntuottajilta.

Prosessiteollisuudessa kunnossapidon työtehtävät toteutetaan monesti yhdessä käyttöhenkilöstön kanssa tai käyttöhenkilöstön läsnä ollessa. Tämän mahdollistaa työntekijöiden ammattitaito ja osaaminen. Kaikilla prosessissa työskentelevillä henkilöillä on joko ammatillinen koulutus mekaaniseen kunnossapitoon tai sähköpuolelle sekä lisäksi usein laaja työkokemus alalta. Prosessissa työskentelevä käyttöhenkilöstö pystyy myös itse tekemään pienimuotoisia korjauksia ja kunnostustöitä omatoimisesti. Tämä on myös yksi syy, miksi joissakin haastatelluissa yrityksissä ei ole varsinaista omaa kunnossapitohenkilöstöä. (Kuva 6.)

Kaikissa haastatelluissa yrityksissä on Ex-räjähdyssuojattuja tiloja, joissa valmistetaan palavia nesteitä tai kaasuja sekä käsitellään ja varastoidaan niitä. Ex-laitteita ovat kaikki sellaiset koneet ja laitteet, joita käytetään Ex-tiloissa. (Tukes -opas ATEX Räjähdyssuurallisten tilojen turvallisuus 2003, 5.) Yrityksissä, jotka ovat omavaraisia kunnossapidon suhteen, kunnossapitohenkilöstö on koulutettu työskentelemään EX-tiloissa ja huoltamaan siellä olevia laitteita. Yrityksissä, joissa näiden tilojen tai laitteiden kunnossapito ostetaan ulkopuoliselta palveluntuottajalta, valmistelee yritys itse ensin Ex-tilan turvalliseksi työskennellä sekä kouluttaa tilaan työhön tulevat henkilöt työturvallisuuden osalta.

Kun yrityksiltä kysyttiin, olisiko oman kunnossapitohenkilöstön mahdollista työskennellä toisissa yrityksissä aina tarpeen vaatiessa, saatiin vastaukseksi hyvin yksiselitteisesti, että se ei olisi mahdollista. Toisten yritysten tarvetta ei voida täyttää eri yritysten työntekijöiden ristiinkäytöllä, koska kaikissa yrityksissä työt on mitoitettu niin, että omat työntekijät ovat täystyöllistettyjä. Monessa yrityksessä huoltotoimet tapahtuvat paikan päällä eikä huollettavia laitteita voida kuljettaa muualle huollettavaksi. Tällöin saattaa ilmetä kunnossapitotarve ja henkilöstövajaus samaan aikaan. Osa yrityksistä kummasteli myös kysymystä hyvin paljon.

Kunnossapitopäivystyksen tarvetta oli kaikilla haastatelluilla yrityksillä, mutta ulkopuolisen toimijan tekemänä tarvetta ilmeni vain kahdella haastatelluista yrityksistä. Tarvetta olisi lähinnä viikonloppuisin ja juhlapyhien aikana. Kaikki tuotantolaitokset toimivat keskeytymättömästi, joten päivystys hoituu prosessissa työskentelevän oman henkilöstön voimin. Kuten aiemmin todettiin, työntekijät tekevät työnsä ohella pienimuotoisia kunnostustöitä. Tarpeen vaatiessa hälytetään muita laitoksen työntekijöitä

tai yhteistyökumppaneita tekemään vaativampia korjausoperaatioita. Monessa yrityksessä työntekijöillä on tiettyihin rajoihin asti velvollisuus tulla paikalle, jos tarvetta ilmaantuu. Usein kuitenkin toimintaa pystytään jatkamaan jonkinlaisen vaihtoehtoisen toiminnon kautta ja korjaamaan mahdolliset vikaantumiset virka-aikana.

8.2 Kunnossapitopalvelujen hankinta

Kuvassa 6 esitettiin, miten kunnossapito toteutuu haastatelluissa yrityksissä. Vaikka yrityksissä itse tehdään omavaraisesti erilaisia kunnossapitotöitä, ostetaan ulkopuolisilta palveluntuottajilta lisäksi mekaanista kunnossapitoa, sähkö- ja automaatiokunnossapitoa sekä kiinteistönhuoltoa. Usein syynä on se, että itse ei pystytä tai osata tai ole oikeanlaisia välineitä kunnossapitoon.

Ulkopuolisilta hankitut palvelut ovat mm. koneistuspalveluja, luokkahitsauksia, erilaisia lakisääteisiä tarkastuksia, ilmanvaihtokanavien huoltoja, prosessipesuja, hissi- ja nosturihuoltoja, paloilmaisinlaitehuoltoja, sammutinhuoltoja ja paineilmakompressorihuoltoja. Myös muita yrityksessä tarvittavia palveluja ostetaan aina tarpeen vaatiessa kertaluontoisina ostotilauksina.

Kaikkiin hankittaviin kunnossapitopalveluihin on oma palveluntoimittaja tai -tuottaja, koska palvelut ovat luonteeltaan erilaisia. Myös palveluja tarvitsevat laitokset ovat erilaisia ja eri aikoina rakennettuja. Myös laitoksissa käytössä olevat laitteet ovat erilaisia. Itse palvelun tuottaminen voi vaatia erikoislaitteistoa tai -teknologiaa, jota kaikki eivät pysty tarjoamaan. Palveluntarjoajat ovatkin yleensä erikoistuneet omaan ydinosaamiseensa ja pystyvät tarjoamaan vain oman alansa palveluja.

Palveluna ostettu kaupintavarasto tai jonkinlainen hyllytyspalvelumalli on käytössä vain osalla yrityksistä. Hyllytyspalvelussa tuoteartikkelit ovat pääasiassa suojavälineitä ja kunnossapidon pikkutarvikkeita. Niillä yrityksillä, joissa ei ole minkäänlaista hyllytyspalvelutoimintaa, ei ole harkittukaan sen käyttöönottoa. Kaikkea tarvittavaa ei kuitenkaan ole hyllytyspalvelun kautta saatavilla, joten silti joudutaan turvautumaan kertaluonteisiin ostotilauksiin tai jatkuvampiin sopimushankintoihin.

Haastatteluissa ilmeni, että yritykset tekevät palveluntuottajien kanssa sopimuksia hyvin vaihtelevasti. Sopimukset voivat olla voimassa joko yhden vuoden, kaksi tai kol-

me vuotta tai jopa toistaiseksi. Toistaiseksi voimassa olevissa sopimuksissa on kuitenkin irtisanomisaika, joka vaihtelee yrityskohtaisesti. Myös ilman sopimusta ostetaan palveluja. Tällöin pyritään tarkoituksenmukaisesti välttämään pitempiaikaisia sopimuksia ja laskutus tapahtuu yleensä tuntiveloituksena.

Haastatelluissa yrityksissä tehdään huoltosopimuksia palveluntoimittajan kanssa erikoislaitteistoihin ja -laitteisiin, jotka eivät varsinaisesti liity itse tuotantoprosessiin. Tällaisia laitteita ovat mm. ilmastointilaitteet, nostolaitteet ja -ovet, kylmäkoneet, kompressorit, jätepuristimet ja trukit. Laitteet ovat usein liisattuja eli huoltoleasingosopimuksella, joten sopimuksen luonteeseen sisältyy huoltopalvelut.

Kunnossapitopalveluja hankittaessa eri palveluntoimittajat valikoituvat yleensä kilpailutuksen kautta. Kilpailutusta tehdään aika ajoin joko sopimusten umpeutuessa tai silloin, kun halutaan löytää uusia, parempia tai halvempia vaihtoehtoja. Yksi määräävä tekijä palveluntoimittajan valinnassa on se, että kokonaisuus toimii ja työ tulee tehdyksi. Useasti ensin kilpailutetaan ja kokemusten kautta valikoituu sopiva palveluntuottaja, jonka palveluita jatkossa käytetään säännöllisesti. Hinta ei silloin ole olennainen tekijä palveluntuottajan valinnassa vaan se, miten kunnossapito toteutuu.

Palveluntuottajan suoritustasoa seurataan tarkasti ja palautetta annetaan puolin ja toisin. Joillakin yrityksillä on käytössä kehityskeskusteluja ja asiakastyytyväisyyskyselyjä. Pääosin yrityksissä ollaan tyytyväisiä palveluntuottajiin ja yhteistyö voi olla hyvinkin tiivistä. Monet kunnossapitoa suorittavat yritykset ovat muodostuneet pitkäaikaisiksi yhteistyökumppaneiksi. Palvelua tarjoavat ja sitä tarvitsevat ovat voineet myös aiemmin toimia samassa tuotantolaitoksessa, mutta ovat ulkoistusten kautta päätyneet eri yritysten palkkalistoille.

8.3 Yhteishankinnat

Kuva 7 havainnollistaa, miten hankintapäätökset tehdään haastatelluissa yrityksissä. Tavallisesti jokainen yritys hankkii ja kilpailuttaa tarvitsemansa palvelut paikallisesti Haminassa, mutta tietyissä tapauksissa päätöksenteko ja hankintavastuu siirtyvät pääkonttoreiden hoidettavaksi. Tyypillisesti Haminan laitoksissa toimitaan hankintojen osalta johonkin tiettyyn euromäärään asti. Ennalta määrätyn euromäärän ylittyessä lopullinen hankintapäätös tehdään joko kotimaassa sijaitsevilla pääkonttoreilla tai ulkomaila. Myös sopimusasioissa sopimusten teko kuuluu pääkonttoreille.



Kuva 7. Hankintapäätösten tekeminen yrityksissä

Kuva 7 osoittaa myös sen, että Haminan tuotantolaitokset toimivat osana kansallisia tai globaaleja yrityksiä. Haminassa toimintaa toteutetaan lähinnä operatiivisella tasolla.

Kunnossapitopalvelujen hankinta-arvo yrityksen kaikista hankinnoista on suunnilleen samaa luokkaa sekä euromääräisesti että prosentuaalisesti kaikissa haastatelluissa yrityksissä. Yritysten kunnossapitohankintoihin käytettyä rahallista osuutta pidetään yrityksissä pienenä verrattuna yritysten raaka-ainekuluihin, logistiikkapalvelukuluihin ja energiakuluihin kuluvalta osalta. Kunnossapitokulut sisältävät usein myös huoltoihin ja korjauksiin tarvittavat varaosat.

Kysyttäessä voisiko kunnossapitopalveluja toteuttaa yhteishankintana, olivat kaikki sitä mieltä, että kyllä ainakin osan kunnossapitopalveluista voisi hankkia yhdessä. Kysyttäessä mikä yhteinen palvelu, tekijä tai osa-alue voisi olla, saatiin kuvan 8 esittämä eri vaihtoehtojen tarjonta.



Kuva 8. Yritysten ehdottamat mahdolliset yhteishankinnat

Kaikki ehdotetut palvelut eivät ole kunnossapitoa. Kaikki esille tulleet aiheet haluttiin silti esittää, ja ympyrädiagrammi kuvaakin osuvasti ruletin omaisesti, kuinka paljon erilaisia ehdotuksia saatiin yleisesti haastatelluilta yrityksiltä (Kuva 8). Kysyttäessä tarkennusta, mitä tarkoittaa osittainen kunnossapito ja mitä se voisi olla, eivät yritykset osanneet spesifioida sitä sen tarkemmin. Yrityksissä ei myöskään osattu määrittää, olisiko yhteishankinta mekaanisen kunnossapidon jokin toiminto vai kenties sähkö- tai automaatiokunnossapidon puolelta. Yhteisesti hankittava palvelu voisi olla jokin niistä toiminnoista, joita yritykset tälläkin hetkellä ostavat ulkopuolisilta palveluntuottajilta. Luultavasti se ei olisi kuitenkaan itse prosessiin liittyvää palvelua vaan yrityksen tuki-toimintoihin liittyvää.

Miten sitten toteutettaisiin mahdolliset kunnossapitopalvelujen yhteishankinnat? Toimikuntatyypistä toimintamallia ehdotettiin, mutta se tarvitsee vetäjän ja vetäjän rooliin ei ollut vastaajista kiinnostusta kenelläkään. Yksi ehdotus oli jonkinlainen organisaatiotyyppinen malli, joka myös tarvitsee veturiyrityksen. Moni taas ei haluaisi minäänlaista yritystä yrityksen päälle -tyyppistä mallia. Ja entä sitten sopimustekniset asiat, miten ne hoituisivat? Tähän ehdotettiin Haminan satamaa, jonka todetaan olevan sataman pitäjän roolissa perillä koko satama-alueesta ja siellä toimivista yrityksistä. Satamaa pidettiin myös riippumattomana ja uskottavana tahona. Myös yrityspuistopuolen henkilöä ehdotettiin antamaan alkusysäystä mahdolliselle yhteistoiminnalle.

Haastatelluissa yrityksissä oltiin yhtä mieltä siitä, että kaikkien tulisi saada yhteishankintana ostettua palvelua tasapuolisesti eikä kukaan voisi olla toista tärkeämpi. Miten se sitten onnistuisi? Eräs vastaus kuului, että järkevällä keskustelulla ja sopimalla asioista ennakkoon. Tällä hetkellä yritysten välinen yhteistyö on kuitenkin aika vähäistä, oikeastaan vain maantieteellisillä naapureilla on keskenään jonkinlaista yhteistyötä. Yhteistyön taso on varaosien ja työkalujen vaihtoa sekä vaarallisten kemikaalien säilömistä ja pumpppaamista yhteisissä putkistoissa ja säiliöissä.

Yksimielisiä oltiin myös laskutuskäytännöstä. Kaikki yritykset haluavat maksaa hankkimansa palvelun käytön mukaan esimerkiksi aikasopimuksella. Kukaan ei halua maksaa kallista perusmaksua koko sopimuskaudelta, jos siihen ei ole tarvetta. Esimerkiksi moni yritys mainitsi kunnossapitopäivystyksen, josta pitäisi kuitenkin maksaa jonkinlainen perusmaksu, jos sen hoitaa ulkopuolinen palveluntarjoaja. Yritykset olivat myös yksimielisiä siitä, että vain osa yrityksistä voisi hankkia yhdessä kunnossapitopalveluja. Yrityksiä kun ei voida velvoittaa mihinkään. Silti yhdessä todettiin, että suurempi ryhmä voisi saavuttaa paremmat kustannusedut.

8.4 Sataman edustajan haastattelu

Haminan satama satamayrittäjänä vastaa sataman toiminnasta. Se vuokraa yrityksille maa-alueen, ylläpitää infrastruktuuria, tuottaa välillisesti logistiikkapalveluja ja hoitaa yrityksille paloveden saannin sekä tarjoaa rataverkon kunnossapitoa mahdollisuuksien mukaan. Satama ei tarjoa kunnossapitopäivystystä, mutta tarvittaessa voi hälyttää kunnossapitoväkeä paikalle. Yhdessä yritysten kanssa hankittua on vartiointitoiminta.

Suurin osa yrityksistä onkin tyytyväinen vallitsevaan tilanteeseen eikä toivo siihen sen kummempaa muutosta.

Sataman taholta ilmaistiin myös kiinnostusta lähteä mukaan yhteishankintayhteistyöhön. Yhteistyöhön osallistuminen riippuisi siitä, mikä mahdollinen hankinta olisi ja palvelisiko se sataman tarpeita. Satamalla itsellään on jonkinlaisen ”satamatakkarin” tarve, jolle kuuluisi pienimuotoiset korjaus- ja kunnostustyöt. Satamatakkari voitaisiin toteuttaa yhteishankintana yritysten kanssa ja yritykset voisivat hyödyntää talkkarin tarjoamia palveluja. Talkkarin tulisi osata luontevasti liikkua satama-alueella ja hoitaa omatoimisesti kohennusta vaativat korjattavat kohteet.

Kiinnostusta vetovastuun ottamiseen jonkinlaisessa yritysten yhteistyötoimintamallissa satamalla ei kuitenkaan ole, koska yritykset itse tietävät parhaiten, mitä ne tarvitsevat ja miten se on järkevintä hoitaa. Satama voisi toimia lähinnä äänitorvena yritysten suuntaan.

8.5 Toimintamalli-ehdotus

Benchmarking–arviointina ehdotetaan toimintamalliksi Haminan sataman yritysten kunnossapitopalveluiden yhteishankintaan Turun ammattikorkeakoulussa vuonna 2011 tehtyä Renkaita vedessä -projektia, jossa oli tutkittu yhteistyömahdollisuutta epäsuorissa hankinnoissa. Renkaita vedessä -pilottiprojekti toteutettiin osana Teknologikeskus TechVillan koordinoimaa Etelä-Suomen logistiikkakeskusjärjestelmän kehittämishanketta. Tarkoituksena projektissa oli kehittää logistiikkakeskusten toimintaa ja tuottaa uutta tietoa logistiikkakeskuksista sekä luoda Etelä-Suomeen logistiikkakeskusten verkosto, joka toimisi tiiviissä yhteistyössä eri yhteistyökumppaneiden kanssa. (Renkaita vedessä -projekti 2011, 29.)

Renkaita vedessä -tutkimusprojektin tuloksena oli saatu neljä erilaista yhteistyömallin toteutusvaihtoehtoa. Ensimmäisenä vaihtoehtona oli yhteistyömalli, jossa yhteistyöyrityksistä yksi ryhtyy koordinoimaan ja vetämään yhteistyöhanketta. Toinen vaihtoehto oli, että joku alueellinen yrittäjäyhdistys alkaisi yhteistyön koordinoijaksi. Kolmantena vaihtoehtona oli ehdotettu kuntaa, jonka tehtäväksi jäisi yhteistyön edistäminen. Neljännessä vaihtoehdossa toiminnan kehittäminen annettaisiin ulkopuoliselle kaupalliselle toimijalle. (Renkaita vedessä -projekti 2011, 29 -30.)

Renkaita vedessä -tutkimusprojektin tuloksena saaduista ja esitetyistä neljästä yhteistyömallista ensimmäinen vaihtoehto, jossa yhteistyöyrityksistä yksi yritys ryhtyy koordinoimaan ja vetämään yhteistyöhanketta, olisi paras vaihtoehtomalli toteuttaa yhteiset hankinnat Haminan nestesatamassa. Se vaatii paikallistuntemuksen omaavan veturiyrityksen, joka on valmis sitoutumaan hankkeeseen ja ottamaan siitä vastuun. Toinen mallivaihtoehto vaatii yritysten ulkopuolisen tahon ottavan vetovastuun ja koordinoivan yhteishankintoja. Se voi olla jonkinlainen paikallinen yrittäjäyhdistys tai joku muu paikallinen taho, joka toimii yleisellä tasolla. Haittapuolena on se, että se toimii myös muiden alueen yritysten etua ajatellen eikä välttämättä keskittyisi vain Haminan nestesataman tarpeisiin. Yritysten ehdottama Haminan satama tai yrityspuiston edustaja tai joku muu taho sijoittuvat tähän kategoriaan. (Renkaita vedessä -projekti 2011, 29.) Kolmantena vaihtoehtona esitetty kunta olisi näistä kaikista vaihtoehtoista tähän yhteistoimintaan vähiten sopiva, ellei kunta itse kokisi aihetta tärkeäksi kehityskohteeksi yritysyhteistyön edistämiseksi. Neljäs vaihtoehto vaatisi yhteistoiminnan vetäjäksi kaupallisen toimijan, joten hankintayhteistyö olisi normaalia liiketoimintaa. Yritykset maksaisivat korvausta vetäjälle, jonka vastuulle jäisi toiminnan kannattavuus. (Renkaita vedessä -projekti 2011, 30.)

9 JOHTOPÄÄTÖKSET

Kansainvälistyneet yritykset ja globaali kilpailu, tekninen kehitys ja tekniikan monimutkaistuminen vaativat yrityksiltä enemmän pienemmillä panoksilla eikä haasteista välttämättä selviydytä enää yksin. Siksi turvaudutaan erilaisiin liittoumiin, kumppanuuksiin ja yhteisyrityksiin. (Hakanen ym. 2007, 22–23.) Kansainvälisen kaupan kasvu vaikuttaa myös yritysten hankintalogistiikkaan. Laajentuneen toiminta-alueen vuoksi tarvitaan yritysten välisiä verkostoja mm. hankintojen tehostamiseksi. (Ritvanen & Koivisto 2007, 69.)

9.1 Hankintayhteistyö

Kaikissa haastatelluissa yrityksissä todettiin, että minkäänlainen yhteistyö ei olisi haitaksi vaan siitä voisi pikemminkin olla hyötyä. Samalla yritykset voisivat tarjota omia palvelujaan muille. Yhteistoiminta perustuikin vastavuoroisuuteen ja vaihtoon (Hakanen ym. 2007, 15). Tiaisen ja Haarman (2006, 69) mukaan yritysyhteistyön avulla saavutetaan kustannustehokkuutta sekä täytetään tarpeet ja odotukset. Volyymimielessä yhteistyönä toteutettava hankinta on houkutteleva sekä palveluntarjoajalle että sitä

tarvitsevalle. Yhteishankintoja kannattaakin tehdä, jos yrityksillä on samanlaiset tarpeet. Useamman yrityksen hankintojen keskittämällä lisätään neuvotteluvoimaa ja säästetään yritysten aikaa.

Palvelujen hankinnoissa korostetaan usein osapuolien yhdenvertaisen aseman tärkeyttä hankkeen onnistumiselle (Koskinen ym. 1995, 282). Haastatteluissa korostui tasavertaisuuden merkitys, ja myös Hakanen ym. (2007, 17) ovat samaa mieltä; yritysten tulisi olla tasavertaisia keskenään. Käytäntö on kuitenkin osoittanut, että jonkun osapuolen on otettava vetovastuu, eikä tasa-arvoisuus tällöin toimi. Ilman vastuun kantavaa johtajaa yhteistyö ei kestä. (Koskinen ym. 1995, 282.) Mitä enemmän on osallisia, sen vaikeampaa yhteistyötä on hallinnoida (Hakanen ym. 2007, 17). Yhteistyöverkon koossa pitämiseen tarvitaan vahva yhteinen tekijä (Hakanen ym. 2007, 223).

Vaikka suunnitteluvaiheessa kaikki ovat innostuneita, toteutumisvaiheeseen edettäessä voivat hyödyt ja kustannukset poiketa tavoitellusta (Koskinen ym. 1995, 282). Pelkkä innostus ja luottamus eivät kuitenkaan riitä. Yhteistyöverkostokin voi omalta osaltaan tuoda erimielisyyksiä yhteistyötahojen välillä. Tärkeää onkin sopia yhteisesti kunnossapitovastuualueet, palvelutaso ja kustannusten jakautuminen. (Myyryläinen, 2008, 67.) Toiminnan konkretisointi vaatii selkeät tavoitteet, suunnitelmat, aikataulut, budjetit ja vastuuhenkilöt. Tällöin kaikki osapuolet ovat tietoisia toistensa palvelutarpeista ja sitoutuvat yhteistyöhön. (Myyryläinen, 2008, 17.)

Hakasen ym. (2007, 115) mukaan yhteistyötoimintamallin tulisi olla yritykselle luonnollinen tapa toimia. Parhaita käytäntöjä ei sellaisenaan voi siirtää yrityksestä toiseen, vaan niitä on sovellettava omiin tarpeisiin ja tarkoituksiin. Entisiä käytänteitä olisi pyrittävä kehittämään parannusehdotuksilla. Uusia toimintamalleja ei kuitenkaan kannata ottaa käyttöön, ellei niistä ole vastaavaa hyötyä kenellekään. Ryhdyttyä uudenlaiseen toimintakuvioon tulisi toiminnan olla kannattavampaa verrattuna lähtötilanteeseen ja saada aikaan parannusta.

Haminan nestesataman yrityksillä on etuna maantieteellinen sijainti ja kulkuyhteydet toisiinsa nähden. Samalla toimialalla toimiminen ja palveluiden hankkiminen yhdessä mahdollistaa yrityksiä saamaan hyötyä mahdollisista volyymieduista. Tuotantoprosessien ollessa ainutlaatuisia, yhtiöiden erilainen tekninen ikä, erilaiset laitokset ja tuotteet aiheuttavat sen, että yhteishankintana itse prosessiin liittyvä palvelu voi osoittautua hankalaksi yhdessä hankkia, koska tarvittavan palvelun määrittäminen on haasteel-

lista. Kaikki yritykset kuitenkin tarvitsevat ydintoimintansa lisäksi tukitoimintoja sekä peruspalveluja, joten niiden osalta palveluhankinta on luontevampaa. Yleisesti yrityksissä ajatellaan, että jos pystytään itsenäisesti tekemään hankintasopimuksia, niin miksei se onnistuisi myös yhdessä. Haasteensa sopimusasioihin tuokin se, että ne hoidetaan muulla kuin Haminassa. Osalla yrityksistä on voimassa olevia valtakunnallisia sopimuksia, jotka koskevat kaikkia yrityksen toimipisteitä (Renkaita vedessä -projekti 2011, 31.)

9.2 Toimintamallivaihtoehtojen hyödynnettävyys

Tässä opinnäytetyössä vertailtavaksi pyrittiin löytämään toimintamalli, jota Haminan sataman terminaali- ja kemikaalialan yrityksissä voitaisiin hyödyntää kunnossapito- palveluiden yhteishankintojen toteuttamiselle. Benchmarking-arvioinnin tuloksena esitettiin Renkaita vedessä -projekti, joka oli Turun ammattikorkeakoulun vuonna 2011 tekemä tutkimus yhteistyömahdollisuuksista epäsuorissa hankinnoissa. Esitetty projekti ei edennyt odotetulla tavalla. Tutkimuksen jälkeen paikallinen yrittäjäyhdistys ei lähtenyt viemään yhteishankintaprojektia eteenpäin. Yritysyhteistyön organisointi jäi auki, koska yritysten todellinen mielenkiinto jäi idean tasolle eikä haluttu aktiivisesti sitoutua toimintaan. Perustason ongelmaksi osoittautui se, ettei kukaan halunnut vetovastuuta eikä lisätyötä. (Renkaita vedessä -projekti 2011, 31.)

Renkaita vedessä -tutkimusprojektista lainattu kuva (Kuva 9) on jaoteltu Thomas Hendrickin määritelmää soveltaen (Aylesworth 2003; Renkaita vedessä -projekti 2011, 11). Kuva 9 esittää erilaisten yhteistyömuotojen etuja, haittoja ja mahdollisuuksia eri näkökulmista, jotka ovat osittain samankaltaisia kuin Renkaita vedessä -projektissa esitetyt tulokset. Tutkimustuloksissa esitetyt toimintamallit vaativat jokainen yrityksiltä sitoutumista yritysyhteistyöhön. Yhteistyön käynnistäminen vaatii paljon aikaa ja kärsivällisyyttä sekä jonkin tahon ryhtymistä vetäjän ja vastuunottajan rooliin. (Renkaita vedessä -projekti 2011, 29.) Muiden mukana olevien yritysten odotetaan vastaavasti osallistuvan aktiivisesti yhteistyön suunnitteluun. Toiminnan aloittaminen voi vaatia ulkopuolisen riippumattoman tahon apua sekä kokeilumieltä yritysten puolelta. (Renkaita vedessä -projekti 2011, 31.)

	Muodollinen yhteistyö (sopimukset, erillisen organisaation perustaminen, tiiviisti rakentuneet hankintaryhmät)	Epävirallinen yhteistyö (löyhä yhteistyö, neuvottelut, kertaluonteiset ostot)	Kolmannen osapuolen käyttö (kaupallinen toimija)
Edut	<ul style="list-style-type: none"> - jatkuvuus - yritykset sitoutuneita - hyvä kommunikaatio yritysten välillä 	<ul style="list-style-type: none"> - ei sido pääomaa - vähäinen työpanos jäsenyrityksiltä riittää 	<ul style="list-style-type: none"> - ei vaadi työpanosta jäsenyritysten osalta - hankintojen kilpailutukseen liittyvä osaaminen
Haitat	<ul style="list-style-type: none"> - sitoo pääomaa ja muita resursseja 	<ul style="list-style-type: none"> - ei velvoita yrityksiä sitoutumaan - voi jäädä kertaluonteiseksi 	<ul style="list-style-type: none"> - syntyy kustannuksia
Mahdollisuudet	<ul style="list-style-type: none"> - yhteistyötä voidaan laajentaa myös muihin hankintakohteisiin, koska on olemassa muodollinen sopimus tai organisaatio. 	<ul style="list-style-type: none"> - joustavuus: voidaan käyttää tarvittaessa ja hyvinkin erityyppisiin hankintoihin 	<ul style="list-style-type: none"> - suuremman volyymin aikaansaaminen

Kuva 9. Yhteishankintojen eri toteutumismuotojen edut, haitat ja mahdollisuudet (Ayresworth 2003; Renkaita vedessä -projekti 2011, 11.)

Kuvaan 9 kootut asiat pätevät niin kunnossapitopalveluiden kuin muidenkin palveluhankintojen osalta. Erilaisten toimintamallien hyviä puolia voidaan yhdistellä ja haittapuolet ottaa huomioon sopivan yhteistyömallin rakentamisessa. Sopiva toimintamalli muokkaantuu siten, miten yritykset toimivat ja siitä, millä tasolla ne sitoutuvat toisiinsa nähden. Erilaisia hankintayhteistyömalleja on myös liike-elämässä, esimerkkinä Teollisuuden Yhteishankintayhtiö Nordic Source, joka on suuryhtiöiden yhdessä perustama yhteisosto-osuuskunta. Osuuskunnan tehtäviä ovat tuotteiden ja palveluiden hankinta sekä sopimusneuvottelut. Yhteistoiminnan tarkoituksena on löytää parhaat toimintamallit ja hankintakonseptit kilpailutuksien jälkeen. Tavoitteena tässäkin yhteistoiminnassa on parantaa kustannustehokkuutta ja kasvattaa hankintavolyymiä. (Nordic Source 2014.)

9.3 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimuksen reliabiliteettia eli luotettavuutta voidaan haastattelujen osalta pitää hyvänä, koska haastateltavien henkilöiden kohdalla ei syntynyt haastattelukatoa, vaikka aiottu otanta toteutuikin pienempänä. Vastaajina olivat vain ne henkilöt, jotka työsken-

televät valituissa yrityksissä vastaten kunnossapitopalveluiden hankkimisesta. Myös haastattelumateriaalin perusteella voidaan tulla samaan johtopäätökseen, koska tutkimusmenetelmänä oleva henkilöhaastattelu pysyi kysymysten osalta samanlaisena kaikissa haastatteluissa. Myös tutkijan itsensä kokemana haastattelut pysyivät samanlaisina, vaikka yksittäisten havaintojen merkitys saattoi vaikuttaa tulosten tulkintaan. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 186.) Kaikki haastattelut olivat ainutlaatuisia tapahtumia eikä toistoa tapahtunut. Toistettavuuden avulla olisi voitu lisätä tutkimuksen luotettavuutta (Hiltunen 2009). Yhteistyötoimintamallia varten tehdyn benchmarking-arvioinnin luotettavuutta on vaikea määrittää, koska ei voida tietää, mikä on oikein ja mikä väärin (Karjalainen 2002, 7). Vertailtavana ollut tutkimus oli myös toteutettu haastattelumenetelmällä, joten luotettavuuteen ovat voineet vaikuttaa yksilöiden tekemät johtopäätökset puolin ja toisin (Hirsjärvi & Hurme 2011, 186).

Tutkimuksen valideetti eli pätevyys pyrittiin saavuttamaan haastattelukysymysten asettelussa sekä kohderyhmän valinnalla (Hiltunen 2009). Yksinkertaisilla kysymyksillä ja vastausvaihtoehdoilla pyrittiin poistamaan tulkinnanvaraisuudet. Avoimissa kysymyksissä se ei onnistunut, koska haastateltavat henkilöt sekä haastattelijana toimiva tutkija tekivät omia johtopäätöksiään sekä kysymyksistä että vastauksista. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 186.) Yhteistyötoimintamallin benchmarking-arviointi on jo reliabiliteetin osalta jokaisen itse määritettävissä ja sama pätee valideetin osalta. Haastattelujen kohdalla avoimet vastaukset ja perustelut on vaikeampi kategorisoida samoin kuin myös vertailevan tutkimuksen johtopäätöksistä on hankala poistaa tulkinnanvaraisuus.

10 POHDINTA

Tämän opinnäytetyön aihe tuntui mielenkiintoiselta ja se muotoutui hyvin kotoiseksi kirjoitusprosessin aikana. Kunnossapito on minulle työn kautta tuttu aihealue, joten minulla ei ollut hankaluuksia ymmärtää ja sisäistää opinnäytetyön aihetta. Yhteishankinnat olivat taas vieraampi käsite, mutta tutustuessani julkisiin hankintoihin avautui tämäkin aihe minulle. Etsiessäni tietoa työni teoreettiseen osaan huomasin väistämättä, että yritysten välisestä yhteistyöstä, verkostoitumisesta ja yhteishankinnoista on tehty laajalti erilaisia tutkimuksia.

Lähtökohtana tässä opinnäytetyössä oli kartoittaa yritysten kunnossapitopalvelutarpeet ja etsiä mahdollinen toteuttamiskelpoinen toimintamalli, jonka avulla yritykset voisi-

vat yhteisesti hankkia kunnossapitopalveluja. Tutkimuksella saavutettiin sille ennalta asetetut tavoitteet ja ennalta asetettuihin tutkimusongelmiin löydettiin ratkaisut. Saadut tulokset olivat myös osittain odotettuja. Odotusten mukaista oli se, että yrityksiä kiinnostaa sellainen yhteistoiminta, jolla voidaan säästää kustannuksia ja saavuttaa hyötyä. Myös se, että yksikään yrityksistä ei halua lähteä vetämään yhteishanketta, oli ennalta arvattavissa. Yhteistyötoimintamalliin vertailtavaksi löydetty aikaisempi tutkimus osoittautui käyttökelpoiseksi myös tähän opinnäytetyöhön. Tutkimusmenetelmien erilaisuudella ja yhteensopivuudella saatiin opinnäytetyön tutkimus koottua yhdeksi kokonaisuudeksi.

Opinnäytetyö tehtiin osana Hamina EcoPort -hanketta, jonka tarkoituksena on kehittää Haminan nestesataman alueella toimivien yritysten välistä yhteistyötä. Opinnäytetyö on ajankohtainen, koska hanke on edelleen käynnissä. Tutkimuksen hyöty ja käyttökelpoisuus toimeksiantajalle on informatiivinen. Se antaa näkemyksen yritysten yhteistyön nykytilasta, kunnossapitotarpeista ja mielenkiinnosta yhteishankintoihin.

Kunnossapitopalvelutarpeiden määrittelyn ja yhteistyötoimintamalliehdotuksen esittelyn jälkeen jatkotutkimusehdotuksena tälle opinnäytetyölle voisi olla, että yritysten päättäessä keskuudessaan yhteisesti hankittavasta kunnossapitopalvelusta tutkittaisiin, miten palveluntarjoaja valikoituu ja muodostaa tarvittavan palvelupaketin yritysten tarpeisiin. Lisäksi voitaisiin tutkia, miten mahdollinen yhteisesti sovittu yhteistyötoimintamalli otetaan käyttöön yritysten keskuudessa, ja sen jälkeen voitaisiin tutkia toteutusvaihetta, jossa käynnissä olevaa toimintaa seurataan, arvioidaan ja kehitetään tarpeen mukaan.

LÄHTEET

Aylesworth, M. M. 2003. Purchasing Consortia in the Public Sector Models and Methods for Success, ISM's 88th Annual International Supply Management Conference Proceedings. Saatavissa:

<http://www.ism.ws/files/Pubs/Proceedings/AylesworthJI.pdf> [viitattu 8.7.2014].

Axelsson B. & Wynstra F. 2002. Buying Business Services. Eastbourne: John Wiley & Sons Ltd.

Baily, P., Farmer, D., Crocker, B., Jessop, D. & Jones, D. 2008. Procurement Principles and Management. Tenth Edition. Hampshire: Ashford Colour Press.

Hakanen, Heinonen & Sipilä. 2007. Verkostojen strategiat. Menesty yhteistyössä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

HaminaKotka. Saatavissa:

<http://www.haminakotka.fi/fi/hamina> [viitattu 28.4.2014].

Hiltunen, L. 2009. Graduryhmä. Validiteetti ja reliabiliteetti. Saatavissa:

http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius_ja_reliabiliteetti.pdf [viitattu 24.8.2014].

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2011. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus Helsinki University Press. Oy Yliopistokustannus, HYY yhtiö.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita. 15.–16. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Hotanen, J., Laine O. R. & Pietiläinen S. 2001. Bechmarking-opas. Opi hyviltä esikuvilta. Suomen Laatu keskus Koulutuspalvelut Oy. Espoo: Otamedia.

Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, H. 2012. Hankintojen johtaminen – ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. Kolmas. uudistettu laitos. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Jalanka, J., Salmenkari, R. & Winqvist, B. 2003. Logistiikan ulkoistaminen-käsikirja ulkoistamisprosessista. Helsinki: Liikenne- ja viestintäministeriö & Suomen Logistiikkayhdistys ry.

Julkisten hankintojen neuvontayksikkö 2014. Saatavissa:

<http://www.hankinnat.fi/fi/julkinen-hankinta/hankintayksikot/Sivut/default.aspx> [viitattu 1.5.2014].

Junnonen, J-M & Tieva, A. Rakennustieto Oy. 2011. Kiinteistöpalveluiden hankinta. Helsinki: Rakennustieto Oy.

Järviö, J., Parantainen, T., Piispa, T. & Åström, T. 2011. Kunnossapito. 4., painoksen lisäpainos. Helsinki: KP Media Oy. Copy-Set Oy.

Järviö, J. & Lehtiö, T. 2012. Kunnossapito tuotanto-omaisuuden hoitaminen. 5. uudistettu painos. Helsinki: Copy-Set Oy.

Karhulan teollisuuspuisto. Saatavissa: <http://www.karhulanteollisuuspuisto.fi/yritykset> [viitattu 22.5.2014].

Karjalainen, A. 2002. Mitä benchmarking-arviointi on? Saatavissa:

<http://www.oulu.fi/w5w/benchmarking/> [viitattu 28.4.2014].

Koskinen, A., Lankinen, M., Sakki, J., Kivistö, T. & Vepsäläinen, A. 1995. Ostotoiminta yrityksen kehittämisessä. 2., painos. Juva: WSOY.

Kunnossapitoyhdistys Promaint ry. Kunnossapito Suomen kansantaloudessa kalvosarja. 2007. Saatavissa:

http://www.promaint.net/instancedata/prime_product_yhdistys/kp-media/embeds/promaintwwwstructure/Kunnossapito_2007_180407.pdf [viitattu 10.7.2014].

Kymenlaakson ammattikorkeakoulu. 2014a. Saatavissa:

<http://www.kyamk.fi/Ty%C3%B6el%C3%A4m%C3%A4lle/Projektit/NELI/> [viitattu 25.6.2014].

Kymenlaakson ammattikorkeakoulu. 2014b. Saatavissa:

<http://www.kyamk.fi/Ty%C3%B6el%C3%A4m%C3%A4lle/Projektit/NELI/Hankkeet/Hamina%20Eco%20Port/> [viitattu 25.6.2014].

Kymenlaakson ammattikorkeakoulu. 2014c. Saatavissa:

<http://www.kyamk.fi/Ty%C3%B6el%C3%A4m%C3%A4lle/Projektit/NELI/Uutisia/> [viitattu 25.6.2014].

Leenders, M. R., Johnson, P.F., Flynn, A.E. & Fearon, H.E. 2006. Purchasing and Supply Chain Management: with 50 Supply Chain Cases. 13th edition. New York: The McGraw-Hill Companies, Inc.

Lehtinen, U. & Niinimäki, S. 2005. Asiantuntijapalvelut, tuotteistamisen ja markkinoinnin suunnittelu. 1. painos. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.

Mikkonen, H. 2009. Kuntoon perustuva kunnossapito. Käsikirja. 91. painos. Helsinki: KP-Media.

Myyryläinen, L. 2008. Elinkaariajattelu kiinteistönpidossa. Toinen, uudistettu painos. Helsinki: Kiinteistöalan Kustannus Oy.

Möller, K., Rajala, A. & Svahn, S. 2006. Tulevaisuutena liiketoimintaverkot. Johtaminen ja arvonaluonti. 2. painos. Helsinki: Teknologiateollisuus Teknologiainfo Teknova.

Niemelä, S. 2002. Menestyvä verkosto verkostorakentajan ABC. Helsinki: Edita Prima Oy.

Nordic Source. Saatavissa: <http://www.nordicsource.fi/> [viitattu 2.9.2014].

Paukku, P. Haastattelu 11.4.2014. Kotka: Kymenlaakson ammattikorkeakoulu.

Pekkala, E. & Pohjonen, M. 2012. Hankintojen kilpailuttaminen ja sopimusehdot. 4.uudistettu laitos. (5. painos.) Helsinki: Tietosanoma Oy.

PSK 7501. Prosessiteollisuuden kunnossapidon tunnusluvut. 2010. 2. painos. Helsinki: PSK Standardisointiyhdistys. Saatavissa: Kymenlaakson ammattikorkeakoulu. Nelli-portaali. PSK-standardit. [viitattu 4.8.2014].

Rauhala, M. S., 2011. Osta oikein, ansaitse enemmän. Helsinki: Talentum Media Oy.

Renkaita vedessä -projekti. Yritysyhteistyön edistäminen Avanti-Tuulissuo-Littoinen-alueella. 2011. Saatavissa:
http://www.eslogc.fi/images/stories/Renkaita_vedess_loppuraportti.pdf [viitattu 24.6.2014].

Ritvanen, V. & Koivisto, E. 2007. Logistiikka PK-yrityksissä. Hankinta kilpailutekijänä. 1. painos. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.

Saarnilehto, A., Vesalainen, J. & Annola, V. 2013. Monimuotoinen verkosto – johtamista ja juridiikkaa. Helsinki: Lakimiesliiton Kustannus.

Sitra. Julkaisut. Pk-yritysverkoston kasvu ja suorituskyvyn mittaaminen. Esiselvitys. 2003. Saatavissa: <http://www.sitra.fi/julkaisut/raportti31.pdf> [viitattu 9.7.2014].

Ståhle, P & Laento, K. 2000. Strateginen kumppanuus – avain uudistumiskykyyn ja ylivoimaan. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Tukes -opas. ATEX Räjähdyksivaarallisten tilojen turvallisuus. 2003. Saatavissa:
http://www.tukes.fi/tiedostot/vaaralliset_aineet/esitteet_ja_opaat/atex_rajahdeopas.pdf [viitattu 9.7.2014].

Turvallisuus teollisuuspuistossa. Opas teollisuuspuistossa toimiville yrityksille. 2008. Saatavissa: http://virtual.vtt.fi/virtual/teollisuuspuisto/Teollisuuspuisto_opas.pdf [viitattu 22.5.2014].

Tianen, H. & Haarma, K. 2006. Kiinteistöpalvelujen ostaminen. Helsinki: Suomen Kiinteistöliitto: Kiinteistöalan kustannus.

Vesalainen, J. 2002. Kaupankäynnistä kumppanuuteen. Yritystenväliset suhteiden elementit, analysointi ja kehittäminen. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy.

Van Weele, A. J. 2005. Purchasing & Supply Chain Management - Analysis, Strategy, Planning and Practice. Fourth Edition. London: Thomson Learning.

Yritysten yhteistyö ja franchising – sopimusriskien hallinta ja sopimusohjaus. Kauppa- ja teollisuusministeriön tutkimuksia ja raportteja 14/2002. Elinkeino-osasto. Saatavissa: http://www.yrittajat.fi/File/17e62f9a-4278-4fa8-afef-e0aa10e85b98/yritysten_yhteistyö_ja_franchising%20_julkaisu.pdf [viitattu 24.6.2014].

Minkälaisia kunnossapitopalveluja yritys tarvitsee?

- Laitehuolto
- Kiinteistöhuolto
- Nosturihuolto
- Automaatio- ja sähköhuollot
- Siivouspalvelut
- Ulkotyöt (siisteys, hiekoitus, auraus, kolaus)
- EX-tilat
- muut

Onko yrityksessä kunnossapitohenkilöstöä, joka hoitaa kunnossapitoa tällä hetkellä?

- Kyllä
- Ei

Jos on, olisiko henkilöstön mahdollista työskennellä toisessa yrityksessä kunnossapitotehtävissä?

- Kyllä
- Ei

Onko jokaiseen ulkopuoliselta ostettuun toimintoon oma palveluntuottaja?

- Kyllä
- Ei

Olisiko saatavilla yhdestä yrityksestä?

- Kyllä
- Ei

Kuinka pitkät sopimuskaudet ovat yleensä?

- Alle vuoden
- Yli vuoden
- Jokin muu

Onko joillakin laitteilla huoltosopimuksia?

- Kyllä
- Ei

Ovatko ne pitkäaikaisia?

Miten huollot tapahtuvat?

Kuinka usein kunnossapitoa tapahtuu?

- Päivittäin
- Viikoittain
- Kuukausittain
- Jotain muuta

Onko suunniteltua ennakkohuoltoa?

- Kyllä
- Ei

Onko päivystyksen tarvetta?

- Kyllä
- Ei

Jos on, minkälainen se pitäisi olla, miten toimisi?

Tuottaako Haminan satama mitään palveluja yritykselle?

Pitäisikö sataman tuottaa palveluita?

Minkälaista yhteistyö on ylipäänsä?

Kuinka tämän hetkiset palveluntoimittajat ovat valikoituneet?

- Kilpailutuksen kautta
- Olleet tyyliin aina eikä tarvetta vaihtaa
- Jokin muu syy

Palveluntuottajatytyväisyys?

- Tyytyväinen
- Tyytymätön

Vaatiiko erikoisosaamista?

- Kyllä
- Ei

Onko yhteistyö tiivistä palveluntoimittajan kanssa?

- Kyllä
- Ei

Onko kaupintavarastoa, VMI-mallia tai kotiinkutsuja?

- Kyllä
- Ei
- Harkinnassa jokin

Kuinka iso on kunnossapitopalvelujen hankintojen osuus yrityksen kaikista hankinnoista?

Tehdäänkö kaikki kunnossapito hankinta Haminassa vai pääkonttorissa?

Onko rajanveto selvä mitkä alueet kuuluvat yrityksen hoidettavaksi ja mitkä ovat sataman alueita?

- Kyllä
- Ei

Olisiko mahdollista hankkia yrityksen kunnossapitopalvelut yhdessä muiden kanssa?

- Kyllä
- Ei

Jos ei, niin miksi ei?

Mitä yhteinen palvelu tai tekijä tai osa-alue voisi olla?

Miten olisi toteutettavissa?

Miten hoidettaisiin tasapuolisesti? Olisiko joku yritys toista yritystä tärkeämpi?

Olisiko olemassa jokin kerroin esimerkiksi yrityksen koosta tai liikevaihdosta johtuva tai käytön perusteella, miten laskutus jakaantuisi?

Miten vietäisiin sopimusteknisesti läpi? Kuka olisi vastuussa?

Pitäisikö yhteishankintoja varten perustaa

- osuuskunta
- toimikunta
- yhdistys
- joku muu

Pitäisikö kaikkien saman alueen yritysten olla mukana vai riittäisikö vain osa?

Voisiko mukaan liittyä eri aikoina esimerkiksi sopimusten umpeuduttua?

Onko minkäänlaista yhteistyötä eri yritysten välillä tällä hetkellä?